إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

د. محسن أحمد الخضيري



إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

الاستخبارات التسويقية

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

إعداد

دكتور/ محسن أحمد الخضيرى

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر

إعداد/ الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخضيري ، محسن أحمد.

الاستخبارات التسويقية : مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية/ إعداد: محسن أحمد الخضيري .

ط ١ . القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤. ٢٦٨ص ؛ ١٧×٢٤سم

تدمك ٦ ٢٧٧ ٣٨٣ ٩٧٧ ٩٧٨

١- التسويق

أ- العنوان

٦٥٨,٨

اسم الكتاب:	الاستخبارات التسويقية
اسم المؤلف:	محسن أحمد الخضيري
رقم الطبعة:	الأولى
السنة:	٢٠١٤
رقم الإيداع:	٢٠١٣/٨٩٧٩
الترقيم الدولي:	٦- ٢٧٧- ٣٨٣- ٩٧٧ - ٩٧٨
اسم الناشر:	إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنوان:	١٢ش حسين كامل سليم – الماظة – مصر الجديدة
المحافظة:	القاهرة
التليفون:	٢٤١٧٢٧٤٩
اسم المطبعة:	الدار الهندسية
العنوان:	زهراء المعادي – المنطقة الصناعية ـ قطعة رقم ٢٥٣، ٢٥٥، ٢٥٦،

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي ٱلْأَرْضِ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ﴾

[الرعد: 17]

صدق الله العظيم

مقدمة

تعيش منظمات الاعمال فى عالمنا المعاصر وسط اعاصير ومناخ عاصف، تجتاحة الاجواء ذات الانواءالعاصفة من كل جانب، فارضة تاثيرها الطاغى على متخذ القرار، والذى تتلاطمة موجات عارمة من البيانات عن بيئة الاعمال التنافسية التى يعيش فيها، سواء كانت بيانات: اقتصادية، او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او انسانية... الخ مؤثرة فيه وبشدة، وضاغطة على واقع العمل الذى يمارسة... وهو اتخاذ القرار... والذى يتم ويحدث وسط بدائل شتى، يحتاج كل منها الى مزيد من البيانات، والتى يتم جمعها من مصادرها الاولية فى الميدان، او من مصادرها الثانوية من البيانات المكتبية المنشورة المختلفة، والتى يتم تحليلها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة عنها، واستخراج المعلومات المؤثرة منها، وتزويد متخذ القرار بها... وهو عمل الاستخبارات التسويقية، ذلك النوع الهام جدا من الاستخبارات الذى يتم ممارستة من جانب جميع الكيانات الادارية، سواء كان الامر يتصل بالدول، او الحكومات، او المنظمات، او الشركات، او حتى الافراد، وسواء كانت ممارسات ايا منها تتجه الى الربح او كانت تعمل من اجل تحقيق اهداف اخرى... سواء عند نشر الأفكار، او الممارسات، او الاتجاه لبيع منتجاتها للآخرين.

وهو ما يؤثر بشدة فى:

- الرؤية التسويقية للكيان الادارى.
- الرسالة التسويقية للكيان الادارى.
- الاهداف التسويقية للكيان الادارى.
- الخطط التسويقية للكيان الادارى.
- المجالات التسويقية للكيان الادارى.

وما تستلزمة كل منها من بيانات متعددة ومختلفة، تتناول كافة الانشطة التي يقوم بها التسويق في المشروعات المختلفة، وبصفة خاصة دراسات السوق، وطرق العناية بالعملاء، وعمليات الترويج التسويقي المتعددة، خاصة طرق الاعلان، والاعلام، والبيع الشخصي، وتنشيط التعاقدات، ودراسة وتحديد طرق تنمية العلاقة الحيوية مع العميل الحالي والاحتمالي، والمعارض البيعية والتعاقدية، واستخدامات الرمز التجاري والعلامة التجارية، وعمليات التعبئة والتغليف، وتقييم الصورة الذهنية، واستخداماتها بايجابية وفاعلية، وتقييم وتطوير المنتجات، وادخال منتجات جديدة، وتحقيق المكانة التسويقية، فضلا عن دراسة المنافسين، وما يقومون به، وسياساتهم المتبعة والمزمع اتباعها، ودراسات الموردين، ودراسات الاسعار، وسياسات الخصم المتبعة، والحصص السوقية...الخ.

ان هذه العملية تفرض على متخذ القرار في عالم اليوم مزيد من حالات المعرفة الكاملة بموضوع اتخاذ القرار، سواء ما كان منها متصلا بداخل الكيان والمنظمة الادارية التي يعمل بها مثل:

- تخطيط الانتاج.
- تسويق الانتاج.
- العوامل البشرية.
- العوامل التمويلية.

او ما كان منها متصلا بالعوامل الخارجية مثل:

- اوضاع المنافسة وما يحدث في السوق من جانب المنافسون.
- المركز التنافسي للمشروع وحصتة في السوق.

- ما يقوم به المنافسون في الحاضر، وما يستهدفون تحقيقة فى المستقبل.

وبالتالى لم تعد الاعمال تدار عشوائيا، بل اصبحت مخططة، واصبح اتخاذ القرار فى منظمات الاعمال يتم بناء على كم مناسب من المعرفة، والتى تاتى من المعلومات، والتى بدورها تم التوصل اليها من خلال البيانات التى تم جمعها...وهى الوظيفة الاساسية للاستخبارات التسويقية.

وتعد الاستخبارات التسويقية احد الانشطة الاساسيةالتى تقوم عليها الاعمال، والتى تدور مهمتها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على بناء المعلومات، وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالى مساعدته على اتخاذ القرار المناسب.

واذا كانت البيانات هى المهمة الاولى للاستخبارات التسويقية، فانها ايضا مهمة متشعبة تعمل على الوصول الى:

- الافكار الابتكارية لدى الطرف الاخر، والمخترعات الجديدة التى تم التوصل اليها، وما تم الموافقة عليه، وعلى النزول به الى السوق.
- اتجاهات الطرف الاخر، وما يتداول فى مجلس ادارته، وبصفة خاصة استراتيجياته التسويقية خلال المرحلة القادمة.
- الاراء التى يتبناها كل طرف من الاطراف داخل مجلس الادارة، كيفية التاثير على كل طرف من هؤلاء الاطراف.
- المبادئ التى يعتنقها كل منهم ويتمسك بها، وكذلك المصالح التى يدافع عنها، والاهداف التى يسعى الى تحقيقها.
- التطلعات والامانى التى يحلم بها كل عضو من اعضاء مجلس الادارة ومدى امكانية تحقيقة لاى منها.

- نواحى الضعف لدى كل منهم، وبصفة خاصة تاثير نواحى الضعف على سلوكياتهم، ومدى امكانية استخدامها لتحويل قراراتهم.
- الحقائق التى يبنى عليها قراراته، ومدى معرفته بها، ومدى استعدادة لاعلانها، ومدى تحملة للضغوط المترتبة على ذلك.
- الاتجاهات التى يرغب فى الوصول اليها، ومدى استعدادة للتنازل عنها ومدى اقترابة او ابتعادة عن اتجاهات الافراد الاخرين فى المجلس.
- النوايا والاهداف والسلوكيات التى يزمع القيام بها، ومدى امكانية تحقيقها، فى ظل سيطرة رئيس المجلس، ونوع الادارة التى يدير بها الشركة والمجلس، ومدى رضا اعضاء المجلس عن هذا الرئيس.

وهو ما يستدعى ان يكون مجلس الادارة تحت السيطرة الفعلية الكاملة، وبصفة خاصة معرفة كافة الاوراق المعروضة، وما دار حولها من مناقشات، وما جاء فيها من بيانات ومعلومات مؤثرة على متخذ القرار، وما عرض فيها من افكار ومعلومات تم مناقشتها واخذ قرار بشأنها.

وبالتالى فان الاحاطة الشاملة بما يرغب فيه الطرف الآخر، ايا كان هذا الطرف سوف يجعلنا على بينة وادراك شامل بهم، وبالتالى معرفة كيفية التعامل معهم، واستخدام السياسات التسويقية الناجحة لتحقيق الاهداف المختلفة معهم، وبصفة خاصة ان اتجاهات المستقبل سوف تتوقف على معرفة البيانات عن هذه الأطراف، وتحديد القرارات التى يزمع الأطراف الأخرى اتخاذها، والسير عليها خلال المرحلة القادمة.

ان اهمية الاستخبارات التسويقية تزداد فى عالم اليوم، الذى تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام انظمة الحماية والوقاية وامن البيانات، سواء عن:

4. مناطق التسويق التى سيتم الاعتماد عليها فى تسويق المنتجات، وما سيتم استخدامة من ادوات فعالة لتامين التفوق فى هذه المناطق، اعتمادا على المعرفة الكاملة التى تحققت من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لهذه المناطق.

5. معالجة مشاكل المنافسين، والخطط البديلة للتعامل مع ايا منهم، سواء من خلال استخدام اساليب الازاحة، او استخدام اساليب التوافق...الخ، ومدى قدرة الكيان الادارى على توفير متطلبات كل منها، ومدى سماح القوانين بها.

6. مجالات التوزيع، واهم قنوات التوزيع المستخدمة من جانب ايا منهم، والتى يتم الاعتماد عليها، والعناصر المؤثرة على كل منها وايا منها، ومدى فاعلية استخدام نظام توزيع جديد فى السوق المستهدفة.

7. سياسات التسعير المتبعة من جانب المنافسين، وخطط التسعير المزمع اتباعها من جانبهم خلال المرحلة المقبلة، وتحديد مدى فاعليتها، اى تحديد السياسات السعرية الاكثر فاعلية، وتلك المقترح تطبيقها من جانب الكيان الادارى خلال المرحلة المقبلة.

8. مجالات وانشطة الترويج المتبعة من جانب المنافسين، وخطط الترويج التى سيتم استخدامها خلال المراحل المقبلة، وبصفة خاصة ما يتصل بكل من:

   - الاعلان.
   - الاعلام.
   - البيع الشخصى.
   - تنشيط التعاقدات.
   - النشر والعلاقات المجتمعية.

9. عمليات التدريب التى يقوم بها المنافسون استعدادا لتنفيذ ما تم التوصل اليه خلال المرحلة القادمة، وبصفة خاصة ما يركز عليه هؤلاء المنافسون فى عمليات التدريب، خاصة الخطط المستقبلية التى يتدربون على استخدامها، والمهارات التى سيتم العمل على الارتقاء بها.

ان هذا قد يظهر اهمية الاستخبارات التسويقية على المستوى العام المحلى، اما بالنسبة للتسويق العالمى فهناك اكثر من ذلك، حيث ان هناك ما يلى:

1. دراسة الاسواق الدولية مختلفة: العادات، والتقاليد، واللغات، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية... فضلا عن التدخلات الحكومية المؤثرة فى هذه الاسواق، والتى تزمع الحكومات القيام بها، والمؤثرة على عمليات التسويق.
2. عدم توفر بيانات منشورة، او صعوبة الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، نظرا لكونها غير مفيدة، او قديمة، او تكلفتها غير مناسبة، او تم اعدادها لاغراض خاصة لا تتفق مع غرض البحث والدراسة الخاصة بالكيان الادارى، او ان نسبة الكذب فيها يجعل من الصعب الاعتماد عليها.
3. صعوبة جمع بيانات من مصادرها الاولية (خاصة فى بلدان العالم الثالث نتيجة انتشار الامية، وعدم تعاون رجال الاعمال...الخ)، وبالتالى فان الاعتماد عليها يؤدى الى نتائج مضللة، فضلا عن ان تكاليف جمع هذه البيانات ضخمة، ومرهقة، وتستغرق وقتا ضخما.
4. صعوبات اللغة والترجمة، خاصة مع تعدد اللهجات، وصعوبات التعرف عليها باختلاف مصادر البيانات، فضلا عن ان ضرورات توحيد معنى المصطلحات المستخدمة فى الدراسة تفرض حدا معينا يصعب تجاوزة.

5. عدم تماثل البيانات التى تم جمعها مع الواقع الفعلى الذى تعيشة، وتحياة مفردات مجتمع البحث (الكذب...المبالغة...الخ)، وبالتالى عدم القدرة على الاعتماد على هذه البيانات، والتى تحتاج الى معالجات خاصة للاعتماد عليها.

وهو ما يستدعى من جهاز الاستخبارات التسويقية القيام بعملية رصد كل متغير، أو مستجد، او كل بيان من البيانات، وتتبع اتجاهاته العامة، وتحليلها، والوصول منها الى المعلومات، وبالتالى الاستفادة منها فى تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار، وبالتالى تحتاج الى جهد ليس بسيطا لتحقيق هذه الفاعلية، والتى تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره السليم، وهو ما يرتبط اساسا بكل من:

- ادوات معالجة البيانات التى تم جمعها.
- طرق معالجة البيانات التى تم جمعها.
- اساليب معالجة البيانات التى تم جمعها.

وفى ضوء معنويات معينة يتم الاعتماد عليها، وتزويد متخذ القرار بها، وتحقيق المعرفة الكاملة لدية، حتى ياخذ قرارة الرشيد، سواء فى ضوء البدائل المعروضة عليه، او فى ضوء التحليلات الخاصة التى اجراها جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة تحليل التكلفة والعائد من كل بديل من البدائل المعروضة.

واذا كانت قدرة اى جهاز استخبارات تكاد توقف على براعة العاملين فيه، فان هناك دائما مقياس فعال لهذه القدرة، وهى مدى توافق ما وصل اليه من بيانات، ومعلومات مع اتجاهات المستقبل، ومدى نجاحة فى تحويل مظهرة متخذ القرار الى هذا المستقبل، والاعداد الجيد له، والتعامل مع متغيرات.

ان هناك قدر كبير من المخاطرة عند اتخاذ قرار، فالقرار لا يتعلق بالماضى

او بالحاضر، بقدر ما يرتبط بصفة اساسية بالمستقبل، والمستقبل بطبيعة معطياتـــه يخضع لنظريات الاحتمالات، والتوقعات الرشيدة، ومعطيات التعامل معها، وهو ما يتوقف بقدر كبير على رؤيتنا للسلوك المتوقع ان يتم مستقبلا، وهو ما يحتاج الـــى قدر اكبر من المعرفة عن:

- من هو العميل الحالى المستهلك لمنتجاتنا، وهـــل هـــو ذات العميـــل فـــى المستقبل؟
- ما هى احتياجاته ورغباتة ودوافعة ؟
- ما هى قدراته الشرائية ؟
- ما هو الدخل المتوقع مستقبلا لهذا العميل ؟!
- ما هو مقدار الاستقرار والتغيير فى هذا الدخل ؟!.
- ما هو حجم الجزء المخصص من هذا الدخل للانفاق ؟!.
- ما هو حجم هذا المكون من الانفاق للانفاق المتوقع على المنتجـــات التـــى ينتجها الكيان الادارى ؟!.
- ما هو حجم هذا الفرع من الانفاق على المنتجات على نوع محدد منها؟!.
- ما مدى تمسك هذا المستهلك بمنتجات الكيـــان الادارى، وعـــدم اســـتعدادة لاستهلاك منتجات بديلة ؟!!.
- ومن هو المؤثر على المستهلك لاتخاذ قراره الشرائى ؟!.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات وتحليلها لاستخراج المعلومـــات عمليـــة دائمـــة ومستمرة وفعالة، وتتم بصورة طبيعية فى كافة المنشئات... ولا تتوقف لحظـــة مـــن اللحظات... فالسوق فى حالة تفاعـــل دائـــم ومـــستمر، تدفعـــة عوامـــل ومتغيـــرات

ومستجدات، كما تحكمة مجموعة من الثوابت، وكل منها يفعل فى الاخر، ويتـاثر بـه ويؤثر فيه... ويحتاج الى معرفة كاملة من جانب متخذ القرار.

وعادة ما يتم الوصول الى البيانات بصورة غير مباشرة، من خلال التتبع العام للسلوك، واستنتاج هذا البيان، والوصول الية، سواء من خلال الملاحظـة العلميـة البشرية، او من خلال المتابعة الاليكترونية للسلوك الخاص بالمـستهلك، او بكـلا الوسيلتين معا..

ان هناك كثير من الجوانب التى يجب الاحاطة بها والتعرف عليهـا، وهـى جوانب الحصول على الميول والرغبات، ومعرفة النوايا والاتجاهات، والاحاطـة بالتفضيلات لدى العملاء والمستهلكين، وهى بيانات ليس من السهل الحصول عليها، ولكن تحتاج الى مزيد من المهارات للوصول الى ذلك والتعرف عليه.

ان هذا يؤكد على اهمية الاستخبارات التسويقية، كما انه يضيف اليها ابعـادا جديدة، ويضع لها اطارا ايضا جديدا، ويلقى على عاتقها عبئا مضاعفا، خاصة فى مجالات التعرف على اهمية الاستخبار ات التسويقية ومجالاتها، وموقعها التنظيمى، والاساليب الحديثة في الاستخبارات، والممارسات التـى تـتم فـى الاسـتخبارات التسويقية.

ان هذا يفترض ان تكون وظيفة الاستخبارات التسويقية وظيفة دائمة ومـستمرة، كما انها وظيفة فعالة للوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، خاصة مع قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على استخدام اجهزتة البحثية فى جمع هذه البيانات عن طريـق الملاحظة الشخصية، واستخدام مقاييس بديلة، واستخدام اساليب تحليلية مناسبة للواقـع، وبالتالى الوصول الى البيانات المطلوبة.

وبالتالى فان التعامل مع هذا الموضوع يفترض ويغرض قدر مناسـب مـن

الشفافية التي رغبت ان يلحظها القارئ في تناول موضوعاته، وهو ما تحتاج الى التاكيد عليه، واذا كان اي عمل من الاعمال لا يصل الى الكمال امام عملب الخالق عز وجل، فاني ارجو من الله ان يتقبل هذا العمل، وان يثنيني عنه ثواب الدارين الدنيا والاخرة، وان يتجاوز عن اي اي قصور فيه، وان يعينني على معالجته في مراجع أخرى قادمة باذن الله، والله الموفق والهادي الى حسن السبيل.

د. محسن أحمد الخضيري

المبحث الاول
الباحث فى الاستخبارات التسويقية

يعد الباحث فى الاستخبارات التسويقية اللبنة الاولى فى بناء وتاسيس النشاط الاستخبارى فى الكيان الادارى، سواء كان هذا الكيان دولة، او مؤسسة، او شركة، وسواء كانت عمليات البحث شاملة ومتكاملة لتحديد المواقف، او الجوانب، او الابعاد، وهو اساس العمل الذى يقوم به، فى جمع البيانات والوصول اليها، وهو المجال الحيوى الذى يجب ان تتوفر فية كل من:

- عناصر القدرة البحثية.
- عناصر الرغبة البحثية.
- عناصر الفاعلية البحثية.

حيث ليس من السهل ايجاد هذا الباحث الذى يحتاج الى عشر سنوات من العمل الجاد فى الاستخبارات التسويقية، حتى يقوم باعداد بحث او دراسة تسويقية جيدة، خاصة ان هناك تكوين استخبارى متخصص يتم العمل عليه واكسابة اياه، وهو ما يتطلب اعداد جيد فعال لهذا الباحث لتناول هذه المسئولية، ويتم ذلك من خلال ممارسة كافة الاعمال التى يتعين ان يقوم بها الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وزيادة صقل المهارات المتخصصة اللازمة للقيام بهذا العمل... ويتم ذلك من خلال التدريب اثناء ممارسة العمل على تنفيذ كل من المهارات والقدرات المتفوقة في هذا النشاط الفعال.

وبصفة خاصة اعداد وتنمية قدراته فى عمليات: اختيار المصادر، واختبارها، وعمليات التجنيد، والزرع، واستخلاص البيانات المطلوب الوصول اليها، ومن خلال مهاراته التنفيذية فى اجراء المقابلات الشخصية، واجراء الاتصالات بوسائل

الاتصال المختلفة، فضلا عن قدراته على قراءة مصادر البيانات الثانوية المنشورة، والوصول الى هذا النوع من البيانات التى يحتاج اليها، وتحليلها.

وكلما كان الكيان الادارى مهتما بالحصول علــى البيانـــات المتعـــددة التـــى تساعدمتخذ القرار على اتخاذ القرار، كلما كانت كفائته فى اختيار واختبار الباحثين الذين يعملون لديه، وكلما كان حريصا على تنمية قدراتهم والارتقاء بمواهبهم.

خاصة ان هذا الباحث تختلف مهاراته وقدراته البحثية حسب متطلبات العمل، وهو ما يجب الاهتمام به والنظر دائما الية.

ويتم اختيار هذا الباحث من بين الباحثين المرشحين للعمل فى التسويق، او من ضمن الباحثين المتخصصين فى التسويق، وبالتالى تكون قدراته البحثية قد ظهرت فى ابحاث ودراسات متخصصة قد قام باعدادها، وهو ما يتطلب ان تتــوافر فيـــه مجموعة الخصائص الاتية:

اولا - المواصفات الشخصية للباحث:

تحتاج الاستخبارات الى توافر قدر مناسب من الخصائص الاساسية فى الباحث الذى سيعمل بها من بينها الخصائص الاتية:

1- الصبر والجلد: تحتاج عملية جمع البيانات الى نوع من الصبر والجلـــد، وقدرة عالية على التحمل من اجل الوصول الى البيانات المطلوبة، خاصة ان هـــذه البيانات تحتاج الى تحمل قدر كبير من المعاناه والمــشقة، فــضلا عـــن الوقـــت المستغرق فى عملية جمع البيانات... وبالتالى يحتاج الامر الى توافر قدر كبير من الصبر والجلد لدى الباحث، وهو ما يرتبط ارتباطا قويا بمصدر البيانـــات، ســـواء كانت مصادر ميدانية اولية، او مصادر بيانات منشورة ثانوية... خاصة ان كثيـــرا

5- القدرة على اختبار مصادر البيانات: والتاكد من معاصرته او من قربة من هذا البيان، وعدم الانخداع بسهولة للوصول الى مصدر البيان الحقيقى والفعلى، وبالتالى القيام بالحصول على البيان منه، وهو ما يتطلب قدرة على اختبار مدى سلامة وصحة مصدر البيان، والتاكد من سلامته ومن فاعليته، ومن استعداده لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتحتاج عملية الاختيار الى رؤية جيدة لشخص المستقصى منه، خاصة ان تزييف الحقائق، واخفاء جانب منها، يؤدى الى عدم القيام بدراسة جيدة..

6- القدرة على التخمين المعرفى: باستخدام بعض الحقائق للوصول الى حقائق واستنتاجات مجهولة، وذلك من خلال فهم واختبار شخصيات محددة بذاتها، وهو ما يتطلب درجة عالية من الذكاء لاستخدام القدرة على التنبؤ واستخدام التوقعات الرشيدة لتحليل السلوك العام لمجتمع البحث، والوصول الى معرفة كاملة بهذا السلوك فى المستقبل.

ويتم التخمين المصرفى من خلال الربط بين البيانات بعضها البعض، للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، وكذلك للوصول الى الدلالات التطبيقية الخاصة بكل منها، وهو ما قد تخفية بعض المصادر عن الباحث، والذى عليه ان يدرك ذلك، وان يتعامل معه وفقا لحقائق اوضاع المقابلة وكيفية الاستفادة منها الى اقصى مدى.

7- القدرة على التعامل مع جميع الافراد: والحصول منهم على البيانات المطلوب الوصول اليها، والاحتفاظ بعلاقات جيدة وطيبة معهم، وهو ما يؤكد طبيعة العملية البحثية من حيث انها عملية دائمة ومستمرة.

كما يؤكد على العلاقات الطيبة مع مصادر البيانات، ولا يسمح ابدا بقطع هذه

العلاقات، او لا يسمح ابدا بانهائها، او الاساءة الى هذه العلاقات، كما يجب التحذير من ان نشر بعض البيانات قد يسئ اساءة شديدة الى مصدر هذه البيانات.

أن الباحث الائتمانى يثبت انه فرد منهجي، وحريص وقادر على تقديم ما توقع منه، وهو ما يحتاج الى توظيف وظيفى جيد، وتحديد طبيعة الاداء الذى نحتاج اليه منه.

ثانيا – اعداد وتدريب الباحث:

يتم اعداد وتدريب الباحث من خلال ممارسة العمل البحثى، اى اثناء العمــل، ويتم ذلك بتعهدة شخصيا من جانب المشرف عليه، واكسابة مهارات البحث، خاصة مهارات التحرى والاستعلام البحثية التى يحتاج الى مراعاتها بشكل كبير.

حيث يعمل التدريب على الارتقاء بالمهارات البحثية، وليس على خلــق هــذه المهارات، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وطبيعة عملية التــدريب، وهو ما يجعل التدريب قائم على:

- اكتشاف المهارات البحثية.
- تنمية المهارات البحثية.
- تطوير المهارات البحثية.
- الارتقاء باستخدام اليات وادوات ووسائل وطرق وناهج البحث المتبعة.
- الوصول الى كفاءة عالية فى التعامل مع مصادر البيانات.

وهو ما يحتاج الى وضع خطة ذكية لتدريب الباحثين، وهى خطة ذكية لتدريب الباحثين، وهى خطة قائمة على صقل وتطوير الادوات والمهارات التى تم التوصل اليها لديهم.

ويتم التدريب بطرق مختلفة، سواء من خلال المحاضرة، او ممارسة العمــل البحثى، او تمثيل الادوار، او المحاكاه، او العصف الذهني، او القاء الاسئلة وادارة الحوار...الخ.

كما يتم التدريب على صقل مهارات الاستماع والاصغاء والاستنتاج والتوصل الى النتائج التى يحتاج اليها الباحث.

ثالثا – تعهد الباحث بالرعاية والاشراف:

وهو تعهد حذر، حيث ان قياس فاعلية الباحث وزيادة مهارات هــو محــور العمل فى بحوث الاستخبارات التسويقية، وهى عملية ارتباطية بفاعلية كاملة مــع تطور عمل الباحث، ومع اكتسابة تالخبرات البحثية، ومع تقدمة فى العمل، وهو ما يحتاج الى بذل جهد خاص فى الاشراف عليه.

حيث يتم تعهد الباحث منذ التحاقة بالاستخبارات التسويقية بالاشراف الجيد عن قرب، وتتبع ما يقوم به، وتزويدة بالتعليمات، وتعهدة بالمهــارات حتــى يكتــسب خبراته المتعددة، والتدخل الواع لحل مشاكلة، وبصفة خاصة ان هناك العديد مــن النواحى التى تحتاج الى تدخل من جانب المشرفين عليه، سواء لحل مــشاكلة، او للتعامل مع المواقف المختلفة التى تظهر اثناء العمل.

ويحتاج الباحث الى ان يكون تحت اشراف دقيق، ومتابعة كاملة فى عملة حتى تتكامل شخصيتة، ويستطيع ان يقوم بالاعمال المطلوبة منه، كما يتم معرفــة مــا يحتاج الية من ادوات بحثية، وتدريبية عليها، والارتقاء بمستوى التدريب، وذلــك بصفة مستمرة حتى يتم التاكد من سير الاعمال بشكل طيب.

ويتم الاشراف على الباحث من خلال منهجية غعلمية جيدة، قائمة على التوجية العام لنشاط البحثى، وعلاى متابعة نتائج الابحاث التى يقوم بها، وعلى الممارسات البحثية التى يمارسها لاثناء القيام باعمال البحوث والدراسات.

رابعا – تجربة مهارات الباحث:

تحتاج عملية اختيار الباحث، الى اجزاء اختبارات دائمة ومستمرة اللتاكد من:

- صلاحية الباحث.
- استمرار تمتعة بالكفاءة المطلوبة.

وبذلك تتم له اختبارات دورية ومستمرة من اجل الحفاظ على مستواه، وكذلك للارتقاء باداه، وهى اختبارات عديدة يتم القيام بها من خلال اجراء البحوث والدراسات المطلوبة، وحمايتة من هذه المخاطر، وادارة عمله بكفاءة واقتدار.

حيث تعد تجربة الشئ خير برهان على وجودة، ويتم اختبار مهارات وقدرات الباحث من خلال عملة بالاستخبارات التسويقية، وبالتالى التاكد من امتلاك القدرات من عدمة، وامتلاك المهارات من عدمة، وهى عملية سوف تثبتها التجربة، اى ان الباحث يخضع لعدة تجارب عملية للتاكد من استعدادة ومن مهاراته للعمل فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه المهارات تكون دائما فى حاجة الى استخدام، والى تجربة هذه المهارات، والتاكد اساسا من وجودها، ومن كفاءتها، ومن امكانية توظيفها بشكل سليم، خاصة ان مهارات الباحث تكاد متنوعة مثل:

- مهارات جمع البيانات.
- مهارات تحليل هذه البيانات.
- مهارات الوصول الى الفجوات وتحديد اتجاهها.
- مهارات الوصول الى المعلومات.
- مهارات كتابة التقرير واعاد نتائج البحث.

ويتم تجربة مهارات الباحث ليس فقط لاختبارها، ولكن ايضا للتفاعـل معهـا وفيها، بحيث يتم تطوير هذه المهارات بشكل دائم ومستمر ومتفاعل، وبالتالى يـتم الارتقاء بها.

خامسا- تامين عمل الباحث:

ترتبط عملية التامين بانشطة البحث، خاصة ان هناك العديـد مـن البحـوث والدراسات التى يتم القيام بها تضمن مخاطر عديدة وكثيرة، وبالتالى تحتـاج الـى وعى ادراكى شامل باهمية اللحفاظ على الباحث، حيث يحتاج الباحث فى عملة فى الاستخبارات التسويقية الى تامين عملة وحمايتة، وفى الوقت ذاته مساعدتة علـى ممارسة عملة بالكفاءة العالية، وهى عملية ليست بسيطة او سهلة، وانما تحتاج الى مراعاة كاملة للظروف والمعطيات التى يعمل فيها.

خاصة ان النشاط البحثى فى بحوث الاستخبارات التسويقية نشاط متعدد، كما ان العمل به يتضمن التعرض لمخاطر كثيرة، وبالتالى فان عمليات البحث يجب ان تحاط بكل من:

- عناصر السرية الكاملة.
- عناصر الثقة الكاملة.
- عناصر المصداقية الكاملة.

تجنبا للمخاطر التى قد تحدث اثناء اجراء البحوث، وبصفة خاصـة مخـاطر جمع البيانات وتحليلها، والتعامل بها من خلال النتائج التى يتم عرضها.

وبذلك فان الحصول على باحث جيد فى بحوث الاستخبارات التـسويقية يعـد عنصر فاعل فى الوصول الى كفاءة البحث.

المبحث الثانى

تعريف الاستخبارات التسويقية

عرفت منظمات الاعمال منذ نشأتها نظـام الاسـتخبارات التـسويقية لجمـع البيانات، ليس فقط عن: المنافـسين، او العمـلاء، او المـوزعين، او الـدول، او الحكومات التى تتعامل معها، ولكن ايضا عن طبيعة معاملاتها وقراراتها المـؤثرة عليها... وقد عرفت نشاطها وانشطتها... وهو ما يعنى ادراكها اهمية معرفة كـل شئ يتصل بأعمالها... كما عرفت شركات الاعمال اهمية هذا النظام المسئول عن تزويدها بالمعلومات، سواء فى غزوها لأسواقها، او فى عمليات التمركـز التـى تحدث فى هذه الاسواق، او فى عمليات التوسع والانتشارالذى يتم فى هذه الاسواق، وبالتالى اجراء عمليات التحكم والتوجية للجهد التسويقى للشكيان الادارى، سـواء كان هذا متصلا بـ:

- تطوير الانتاج product.
- تطوير خطط الترويج promotion.
- تطوير خطط التوزيع place.
- تطوير خطط التسعير price.

وذلك من اجل التوافق التام مع المستهلكين فى كل منها، وايا منها من خلال ما تم جمعة من بيانات، وبالتالى فان الحصول على البيانات من مصادرها المختلفـة، سواء كانت ميدانية تجمع لاول مرة، او كانت مكتبية منشورة، وذلك فيما يتـصل بهذه النواحى، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية.

كما ان معرفة الكيان الادارى لاوضاع المنافسة، وما يرغب المنافسون فـى الحصول عليه والوصول اليه، يحيلة قادرا على التحوط منهم واتخاذ الاحتياطـات

اللازمة للتغلب على مخططاتهم.

حيث يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على زيادة قدرة الكيان الادارى على التكيف مع متغيرات البيئة، سواء الداخلية او الخارجية، وتقدير الطلب على منتجات الكيان الادارى، فضلا عن تعزيز الكيان الادارى على التواجد الحى المـؤثر فـى الاسواق المحلية والدولية.

وبذلك فان جهاز الاستخبارات التسويقية يكسب الكيان الادارى قدرات فعالـة، خاصة فى مجال "المعرفة" ويمكنة من تحقيق مزاياه التنافسية التى يسعى اليها، كما يزيد من ربحيتة.

وبالتالى فان التراكم الراسمالى CAPITAL ACCUMALATION الذى يحققة الكيان الادارى يعود الى مهارة استخدام مجموعة المعارف التى تكونت لدية، وهو ما يساعد على ايضاح ان التكوين الراسمالى CAPITAL FORMATION يعود الى جهود بحوث الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى جمـع البيانـات، وتحليلها، واستخراج الفجوات الاتجاهية منها.

وتقوم عملية جمع البيانات على مبدأ الاسـتمرار GOING CONCERN، وبصفة خاصة نظرا للاعتبارات الاتية:

1. زيادة درجة التدخل والرقابة الحكومية على الاعمال التى يقوم بها الكيـان الادارى، ووضع الحكومات قواعد وشروط لممارسة الاعمال، حيث تقـوم وتضع كل منها قيودا مؤثرة على بيئة ومناخ العمل....وبالتالى تحتاج الى معرفة كل من الاتى:
   - القوانين والقرارات السارية حاليا والمنفذة.
   - مشروعات القوانين والقرارات المزمع اتخاذها.

- مقدار الاختلاف بين كل من القائم والمزمع، وما يتصل بتاثيرة على النشاط الممارس.

2. زيادة وكثافة حجم المتغيرات الحاكمة للاسواق التى يعمل بها الكيان الادارى، واحتياج متخذ القرار الى ان يكون على المام كامل بما يحدث ويتم فى هذه الاسواق، وبشكل فورى سريع، مع احاطة كاملة بالنوايا والاتجاهات التى من المتوقع ان تحدث فيها مستقبلا، والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى فيما يتصل بالاتى:

- الانتاج.
- التسويق.
- التمويل.
- الكوادر البشرية.

3. زيادة تكلفة الدخول فى مجالات الاستثمار، واى اعمال جديدة يقوم بها الكيان الادارى، خاصة ان هناك دائما مجالات متعددة من الممكن ان يقوم بها هذا الكيان، وتحتاج كل منها الى معرفة العديد من الجوانب والابعاد حتى ياتى الاستثمار فيها بعائد مناسب مستمر... وتجنب الانتشطة عالية المخاطر خاصة كا من:

- انشطة الفقاعات الاقتصادية شديدة الاغراء.
- انشطة المخاطر شديدة الارتفاع والمؤثرة على النشاط.
- انشطة المجالات عديمة الربحية والتى تلتهم ربحية الكيان الادارى.

وبذلك فان الاستثمار يتم التعـرف عليـه مـن خـلال دراسـات وبحـوث الاستخبارات التسويقية، والتى تحتاج الى احاطة بها، وهو ما يتطلب من كل مـنهم تعديد الجوانب التى تحتاج دائما الى الوقوف عليها.

4. زيادة معدل التغير التكنولوجى المستخدم فى بيئة ومناخ العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، والذى يحتاج الى متابعته، والتوافق السريع معه، وايجـاد المداخل السريعة للتوافق العـام معـه، وبـصفة خاصـة ان التعـديلات التكنولوجية التى تتم كثيرة، سواء فى مجالات ممارسة الانـشطة، او فـى مجالات تسويق هذه الانشطة، حيث ان هناك دائما:

- قوى حافزة للتكنولوجيا.
- قوى مستقطبة للتكنولوجيا.
- قوى مستخدمة للتكنولوجيا.

وان معرفة هذه القوى والاحاطة بها يساعد الكيان الادارى كثيرا فى عملـة، خاصة فى مجالات تخطيط المنتجات المزمع تقييمها الى الاسواق، وفى مجـالات وضع الخطط التسويقية، والخطط التمويلية، وعمليات تكـوين واعـداد الكـوادر البشرية

5. زيادة درجة وكثافة وحجم المنافسة، سواء على المستوى العام المحلى، او على المستوى العام الدولى وتاثيرها المباشر على كل من الاتى:

- سياسات تطوير المنتجات.
- سياسات تطوير نظام التسعير.
- سياسات تطوير منافذ التوزيع.

o سياسات تطوير عمليات الترويج وبصفة خاصة كل من الاتى:

- سياسات الاعلان.
- سياسات الاعلام.
- سياسات البيع الشخصى.
- سياسات تنشيط التعاقدات.
- سياسات خدمة المجتمع.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية عمل متطور وفعال، ولا تستطيع الكيانات الادارية الاستغناء عنه، او التعامى عن ما يقوم به فى سبيل توفير البيانات المطلوبة... وهو ما يجعلنا نعرض لمفهومها بايجاز على النحو التالى:

اولا – مفهوم الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية احد العناصر الاساسية لنظام المعلومات التسويقية، والقائم على عملية تجميع البيانات التسويقية، وتحليل البيانات التسويقية والوصول منها الى معلومات، سواء عن البيئة المحيطة بالكيان الادارى، او الاوضاع الداخلية او الخارجية، والفجوات القائمة فى الاسواق، واتجاهاتها المتوقعة بهدف دعم وترشيد قرارات متخذ القرار.

وبالتالى فان فهم هذه الوظيفة يحتاج الى وعى ادراكى شامل بالاستخبارات التسويقية من حيث اهميتها وخطورتها، ومن حيث دورها، وما تقوم به فى عمليات ترشيد القرارات، حيث ان الاستخبارات التسويقية نشاط يقوم على عملية جمع البيانات من مصادرها الميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الاساليب التى تمكن من الوصول الى هذه البيانات، وبالتالى فان الاستخبارات التسويقية هى المجال الحيوى

لجمع البيانات، والوصول منها الى المعلومات لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار، مستخدمة في ذلك كافة الوسائل والادوات، ومتبعة كافة الطرق والاساليب التى تمكنها من ذلك.

خاصة ان هذه البيانات الحيوية تصل بكل من:

- المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، سواء كانت سلعا او خدمات او افكار.
- السياسات التى يتبعها المنافسون في مجالات الانتاج والتسويق، والتمويل والكوادر البشرية.
- القوانين والتشريعات والقرارات التى تخذها الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى.
- المستهلكين الحاليين والمرتقبين والمؤثرات التى تؤثر عليها، وبصفة خاصة المتغيرات والمستجدات المتوقعة.
- الانشطة الاكثر عائدا والاكبر ربحية خلال المرحلة القادمة ومدى ارتباطها او توافقها مع النشاط الذى يمارسة الكيان الادارى.

وبالتالى فان جمع البيانات الاساسية عن هذه المجالات سوف يساعد الكيان الادارى على تخطيط وتنظيم وتوجية وتحفيز وتنسيق ومتابعة نشاطه باستمرار، فضلا عن ان ضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر حتى يضمن الاحاطة الشاملة بكافة الظروف المؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وبالتالى فان الاستخبارات التسويقية تقع مسئولياتها الاولى والاساسية فى تامين تدفق هذه البيانات الى الكيان الادارى.

وهى نشاط اساسى ورئيسى فى جميع الكيانات الادارية، اى الدول والمنظمات والشركات التى تعمل بنجاح، سواء فى الداخل الوطنى، او فى الاسواق الدولية.

ويضاف الى هذا النشاط مهمة تأمين البيانات لدى الشركات، واستخدام كافة العمليات الاستخبارية ضد عمليات التلصص والتجسس التى يقوم بها الغير، وبالتالى فان مكافحة التجسس COUNTER ESPIOAGE تكون من ضمن مهام جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يجعل مهمة الاستخبارات التسويقية تشمل جانبين اساسيين هما:

الجانب الاول- جانب ايجابى هو الحصول على كافة البيانات المطلوبة من مصادرها المتعددة من السوق، من خلال عمليات: الرصد، والتتبع للمتغيرات والمستجدات التسويقية، والوصول الى معرفة النوايا والرغبات والاحتياجات الخاصة بكل من المستهلكين والمنافسين، والوقوف عليها بطرق متعددة، وبادوات مختلفة، والتحقق من صحة وسلامة البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، واستخراج المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها، وبالشكل الذى يحقق له كامل المعرفة، التى تحتاج اليها، وتامين تدفق هذه البيانات باشكالها المتعددة، ومن خلال وسائل مختلفة ومتعددة.

الجانب الثانى- جانب سلبى هو مكافحة عمليات التجسس التى تتم من جانب الغير، ومنعهم من الحصول على البيانات السرية لدى منظمة الاعمال او الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وخطورة عمليات التجسس الاقتصادى على الكيان الادارى، واهمية مكافحتة، واهمية الحفاظ على البيانات ذات الطبيعة الخاصة لدى الكيان الادارى، وعدم السماح بحدوث اى اختراقات امنية تؤدى الى معرفة هذه البيانات.

وبذلك فان هذه المهمة المزدوجة للاستخبارات التسويقية تشكلا محور مفهوم هذا النشاط، وتلقى بظلالها على الممارسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية فى كافة الكيانات الادارية.

ثانيا – تعريف الاستخبارات التسويقية:

نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من كافة مصادرها المكتبية والميدانية عن كل ما يهم الكيان الادارى معرفته والاحاطة الشاملة به، وهى عملية اساسية لا يمكن لاى كيانات ادارى الاستغناء عنها، وتستخدم فى ذلك من الادوات المتنوعة التى توظف بشكل فعال من اجل تدفق البيانات، والحفاظ على سلامتها.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع وتسجيل وتحليل البيانات التى تم جمعها فى الداخل والخارج، عن:

- النشاط الذى يمارسة الكيان الادارى.
- المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى.
- المستهلك للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعون للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الحكومات والجهات السيادية المؤثرة على المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- المنافسين الذين ينتجون منتجات منافسة ومنتجات مماثلة لما يقوم به الكيان الادارى.

وهى نشاط اساسى ورئيسى داخل الكيان الادارى قائم على جمع البيانات عن المشكلات التسويقية التى يواجهها هذا الكيان الادارى، سواء فى بيئته الداخلية المسئولة عن المنتجات، او فى بيئته الخارجية المتصلة بعمليات نقل وتوزيع هذه المنتجات... وهى بذلك الوظيفة المرتبطة بقوة بقوى السوق وفواعل السوق: اى مرتبطة بكل من:

- الحكومة.
- المستهلك.
- الموزع.
- المنافس.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية عملها فى جمع كافة البيانات عن السوق، باوضاعة العامة والخاصة، وبما يتناول الموزعين فيه، وكيفية التاثير عليهم ومعرفة المستهلكين فيه، وكيفية مخاطبتهم، ويمكن لنا تعريف الاستخبارات التسويقية على انها "الجهة الادارية المسئولة عن جمع البيانات التى تهتم الادارة بها، سواء عن السوق، أو عن ما هو متوقع ان يتم فيه من جانب قوى السوق، وفى الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات الكيان الادارى، ومنع عمليات التجسس عليها.

وبالتالى فان مهمة الاستخبارات التسويقية تدور حول:

- تجميع البيانات المتاحة.
- الوصول الى البيانات غير المتاحة.
- تحليل البيانات واستخراج المعلومات.

- الوصول الى الحقائق عن المشاكل التسويقية.

- تقديم التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشاكل.

وبالتالى فان المهمة المزدوجة للاستخبارات، سواء فى عملياتها الايجابيــة او عملياتها السلبية متعلقة بالبيانات، وهى عملية اساسية لنشاطكها، والوصول اليهــا ليس بالامر اليسير، بل ان معرفة هذه البيانات، وبصفة خاصــة معرفــة النوايــا والاتجاهات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والبشرية لدى المنافسين، يعد امرا بالغ الاهمية لنشاط الاستخبارات، وهو ما يشكل من اشكال البيانات التى يتم تجميعها... وهو ما يجعلنا نعرض لطبيعة عملها على النحو التالى.

ثالثا – طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية:

يمكن لنا تحديد طبيعه عمل الاستخبارات التــسويقية فــى مجموعــة المهــام الخاصه بها، وهى تامين تدفق كم مناسب من البيانات بعد التحقق من صــلاحيتها ومناسبتها للقيام بعمليات تشغيلها، والحصول منها علــى المعلومــات المطلوبــة، وتزويد متخذ القرار بها، لاحداث حالة من المعرفة عن ما تم جمعة من بيانات عن انشطة تسويقية.

وهى عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف من جانــب الكيــان الادارى، فمهمــة الاستخبارات التسويقية قائمة ومنفذة سواء:

- قبل الانتاج.
- اثناء عملية التسويق للمنتجات.
- بعد عملية التسويق للمنتجات.

حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بعمليات جمع البيانات عن السوق ومعرفــة

اوضاع المنافسة قبل بدء الانتاج، وانتاج المنتجات فى ضوء معرفتها الكاملة بهـذه الاوضاع، ثم التعرف على ردود افعال المستهلكين بعد حصولهم على المنتجـات التى تم تسويقها اليهم.

وبالتالى فان عملية تامين تدفق البيانات تستدعى اختيار عـدد مناسـب مـن الباحثين المؤهلين والمدربين على اجراء البحوث، وبصفة اساسـية عمليـة جمـع البيانات، وتحليلها... فضلا عن عمليات التجنيد المباشر وغير المباشـر لمـصادر البيانات، وعمليات الزرع لافراد داخل الكيان الادارى المطلوب الحـصول علـى بيانات ومعلومات عنه... وهى بذلك نشاط حيوى بالغ الضرورة والاهمية فى عالم اليوم، وهى نشاط قائم على اختيار واختبار مصدر البيان بشكل اساسى ورئيـسى، واعداد تقرير جيد بالبيانات التى تم جمعها.

رابعا – مجالات عمل الاستخبارات التسويقية:

تزداد وتتنوع مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، وتضاف اليها مجـالات جديدة، وهو ما يلقى الضوء على ان نشاط الاستخبارات نشاط ذو اهمية خاصـة، تستمد خصوصيتها من تلك الخصوية الخاصة بمجالات النشاط.

حيث ان رغم تعدد البيانات التى تقوم بجمعها الاستخبارات التسويقية، فانهـا ايضا تقوم برسم سيناريوهات المستقبل، خاصة ان البيانات التى يتم جمعهـا هـى عادة عن ما تم فى الماضى، وهى فى هذا الاطار تشمل:

- بيانات ما حدث فى الماضى.
- بيانات اوضاع الحاضر.
- بيانات عن احتمالات المستقبل.

حيث لا يقتصر عمل الاستخبارات التسويقية على ما تم جمعة من بيانات عن ماضى وحاضر النشاط التسويقى، او عن ما يحدث فى السوق، بل يتم جمع البيانات التى تساعد على رؤية هذا النشاط فى المستقبل، وبالتالى فان جمع البيانات يــرتبط بالمؤشرات العامة الاتجاهية الخاصة بالمستقبل، وبصفة خاصة جمع بيانات عن ما يلى:

- الموردين.
- المنافسين.
- الموزعين.
- العملاء.
- النقابات العمالية.
- الاتحادات المهنية.
- الجهات الرسمية المختصة.
- التجار والوكلاء.
- العوامل الاخرى المؤثرة على تسويق المنتجات ومن اهمها:
  - العناصر الجغرافية.
  - العناصر السياسية.
  - العناصر القانونية.
  - العناصر الاجتماعية.
  - العناصر الثقافية.

- العناصر الانسانية.
- العناصر التكنولوجية.
- العناصر الفنية.
- العناصر الاقتصادية.

وهو ما يحتاج الى توصيف الطلب على المنتجات التى يزمع الكيان الادارى توفيرها وتقديمها، وتحديد حجم الطلب الحالى، وكذلك العرض الذى سيتاح فى السوق، وحجم الفجوة القائمة بين الطلب والعرض، وتحديد معالم السوق المستهدفة، وتجزئة هذه السوق، وتحديد حجم المبيعات المرتقبة، واختبار صلاحية ومناسبة المنتجات الجديدة، وهو ما يحتاج ايضا الى بيانات عن تحديد انسب سياسات التوزيع المتبعة، وتحديد اسعار البيع المناسبة، وتحديد انسب انواع الخصومات المزمع استخدامها، وتحديد اساليب الترويج المستخدمة والمزمع استخدامها، وتقييم سياسات التمييز، وعمليات التبيين، وسياسات الضمان التى سيتم تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كما تتولى بحوث السوق عمليات تحليل المبيعات التى تمت، وتحليل تكاليف التسويق، ودراسة شكاوى المستهلك وشكاوى الموزع والتغيرات المتوقعة فى الاسواق، واساليب المنافسين...وبالتالى الحصول على كم مناسب من البيانات من هذه المصادر، وتحليلها بشكل جيد، لوصول الى المعلومات التى تساعد على:

- اعادة تخطيط الانتاج.
- اعادة تخطيط وتنسيق المنتجات والحملات التسويقية.
- اعادة تخطيط انشطة التمويل فى الكيان الادارى ووضع اولويات تمويلية جديدة فى فنونها.

- اعادة تخطيط الكوادر البشرية.

وبالتالى يصبح نشاط استخبارات التسويق نشاط متخصص وفعال، كما انه نشاط متعدد، ذو مجالات متعة، وهو نشاط اذا ما وجة له الاهتمام الكاف سوف يساعد على نجاح الكيان الادارى وضمان استمرارة.

خامسا – انشطة الاستخبارات التسويقية:

تقوم البحوث التسويقية بعمليات متعددة من اجل جمع وتسجيل، وتحليل البيانات التى تم جمعها عن كل ما يتصل بالمشاكل التسويقية التى يواجهها الكيان الادارى، سواء كانت مشاكل متصلة بالمستهلكين الحاليين او المرتقبين، او كانت متصلة بسياسات التوزيع، او كانت متعلقة باساليب الترويج المستخدمة، او بسياسات التسعير المتبعة، وهى فى كل هذه البحوث والدراسات تمارس نشاطها الهام فى تحقيق المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية ليست بسيطة او سهلة، خاصة ان حجم المتغيرات والمسجدات التى يحياها ويعيشها الكيان الادارى متنوعة ومتعددة

حيث تصف المعرفة بما يلى:

- انها معرفة كاملة غير منقوصة.
- انها معرفة تفصيلية ومتخصصة.
- انهات معرفة شاملة.
- انها معرفة فعالة.
- انها معرفة مؤكدة.

ويتم ذلك من خلال قدرة الاستخبارات التسويقية على جمع البيانات المطلوبة الوصول اليها، وتحليل هذه البيانات واستخراج الفجوات الاتجاهية من كل منها،

ووضع المؤشرات اللازمة للتعامل مع كل منها، والحصول على معلومات، وتزويد متخذ القرار الادارى بها.

وبذلك فان معرفة الكيانن الادارى تتصف بانها معرفة تراكمية، تـدخل فـى تكوينها عناصر الخبرة فى التعامل مع المعلومات التى تم التوصل اليها، ويتم دعم قرارات متخذ القرار بالكم والمناسب من المعرفة التى تراكم لدية.

ومن ثم فان مسئولية الاستخبارات التسويقية متعددة ويتم التعامل فيها بادوات ووسائل واساليبوطرق متعددة لاحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيـان الادارى، وضمان رشادة قراراته المتخذة فى ضوئها.

المبحث الثالث

انواع الاستخبارات التسويقية

تتنوع وتتعدد المجالات والانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية، وبالتالى تتعدد البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة انها تجمع البيانات بشكل:

- دورى بشكل عام متصل باعمالها ونشاطها.
- تفصيلى متخصص بشكل خاص متعلق بدراسة معينة.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية يتنوع وفقا لكل من الانشطة، والمجالات التى تتناولها الدراسات الخاصة به، وهى فى ذلك تكاد تقترب من طبيعة كل موضوع من هذه الموضوعات.

حيث عرفت الكيانات الادارية العديد من انواع الاستخبارات التسويقية، عرفتها واوجدت معها انواع تفضيلية من البيانات التى يتم جمعها، وهى فى الوقت ذاته اداه لبحوث اخرى، فالكيان الادارى كائن حى يعيش فى محيط متداخل مع غيرة من الكيانات الادارية، تهب عليه العواصف والاعاصير والرياح وتتاوب زورقة الامواج الهائجة والهادئة... وربان الكيان الادارى عليه ان يبحر ما بين تيار عاصف عنيف، وما بين تيار هادئ خفيف... لدية تنبؤات الطقس.... ولدية مفاجئات الابحار.... وسلاحة فى ذلك هوالمعرفة التى تحققها له الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يقتضى معرفة انواع البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة ان نظرة القائمين بجمع البيانات اليها تكاد تكون هى الحاكمة ما بين بيانات يتم جمعها من مصادرها المكتبية المنشورة، وبين بيانات يتم تجميعها من مصادرها الميدانية لاول مرة، فضلا عن معرفة النوايا والاتجاهات التى يرغب الاطراف الاخرى فى الوصول اليها وتحقيقها.

وعمل الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة من اجل عمل دراسات وبحوث السوق المتخصصة، وعلى الرغم من تعدد انواع الاستخبارات التسويقية، الا انه يمكن تقسيمها الى عدة انواع رئيسية هى:

- استخبارات عامة استكشافية ابتدائية اولية قائمة على رصد وتتبع الظواهر بشكل عام.
- استخبارات اكثر عمقا وشاملة لجميع التفضيلات.
- استخبارات تجريبية لادخال متغير تجريبى معين الى السوق.
- استخبارات الحالة الدراسية المتخصصة لمعرفة ظاهرة او شكلة معينة.
- استخبارات المقارنة بين حالات دراسية محددة للوصول الى الفروق.

ويتضمن كل نوع من هذه الانواع انواع اخرى من اللبحوث والدراسات اكثر تفصيلا، وهو ما يجب الاهتمام به ومعرفته مقدما حتى تصلب الى انواع البيانات المطلوب جمعها، وبالتالى تحديد الشكل العام للاستخبارات التسويقية المتخصصة وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

- استخبارات الحقائق المادية المستخدمة.
- استخبارات الاراء المعنوية المعلنة.
- استخبارات النوايا والاتجاهات الخاصة.

وبالتالى تحديد المنطلقات التى تبدأ بها الاستخبارات نشاطها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القراتر بها لتحقيق المعرفة بها، ومساعدته على اتخاذ قرار عقلانى رشيد.

وفيما يلى عرض موجز لكل منها:

اولا – الاستخبارات الاستكشافية:

وهى دراسات اولية يتم القيام بها من اجل البحث لاكتشاف المجهول الذى لا يعرفة متخذ القرار، وبالتالى يتم تزويدة بالمعلومات التى تم التوصل اليها من البيانات التى تم جمعها، وهى دراسات اولية يتم القيام بها لتقرير ما اذا كانت هناك حاجة الى مزيد من البحوث تالاكثر تفصيلا وعمقا... ام يكتفى بما تم التوصل اليه فى الدراسة المبدئية، ويتم صرف النظر عن المضى قدما فى هذه الدراسة.

وهى دراسات قائمة على:

- رصد كافة المستجدات والمتغيرات التى تطرأ فى السوق.
- تبع هذه المتغيرات والمستجدات لتحديد عناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد اشكال المخاطر والتهديدات التى تواجة الكيان الادارى من هذه المتغيرات والمستجدات.
- تحديد حجم الفرص وعناصر القوة التى تترتب على هذه المتغيرات والمستجدات.

وتعد البحوث الاستكشافية من الاولويات المتصبلة بالمجالات التى يرغب الكيان الادارى فى الدخول اليها، وهى ذلك النوع من الاستخبارات الذى يعمل على استكشاف السوق، وعلى التعرف عليه، وعلى تحديد مجالاته، وتحديد ابعادة وجوانبة، وتحديد الفواعل المختلفة فيه، وتاثير كل منها، وتحديد المنتجات المختلفة، والبديلة، والمنافسة، فى هذا السوق، وتحديد طرق التوزيع المستخدمة، والمتبعة، ونظم التسعير التى استخدمها المنافسون، ومدى رضا المستهلك الحالى فيها عنها.

وهى البداية الاساسية لعمل الاستخبارات التسويقية التى تقوم بدراسة ابتدائية اولية لتحديد المجالات، وتحديد المسارات، وتحديد كيفية التعامل مع الظواهر التى تقوم بدراستها، وهذه الدراسات الاستكشافية لها اهداف اساسية هى:

- التعرف على الظواهر التى سيواجهها متخذ القرار، والاليات المستخدمة فى كل من ظاهرة منها، وكيفية تحقيقها لهذه الظاهرة، وتحديد المؤثرات الحركية الخاصة بكل منها.

- تحديد مفهوم وكيفية عمل الظواهر ومن يقف ورائها وحجم المصالح المرتبطة بها وتداخلات هذه المصالح، وما تمثلة كل منها على استمرارها او معارضتها.

- استشفاف كيفية التغلب على هذه الظواهر ووضع التصورات المبدئية للتعامل معها، وتحديد وتحديد افضل الطرق تكلفة وعائدا للوصول الى نتائج ايجابية ملموسة.

وبالتالى فان هذا النوع من الاستخبارات فى الواقع يحتوى على العديد من عمليات الاستخبار اى ما بين:

- عمل استخبارى دائم ومستمر يتم بشكل روتينى معتاد، وهو استقراء السوق وتحديد ابعادة وجوانبة.

- عمل استخبارى متخصص موجة لدراسة ظاهرة بذاتها تكلف به الاستخببارات التسويقية من الادارة العليا للكيان الادارى.

وهى استخبارات استكشافية اولية لسوق من الاسواق المستهدفة، كما انها تتم وتحدث بشكل روتينى معتاد، حيث يقوم هذا النوع من الاستخبارات على استكشاف ظاهرة معينة، وتحديد معالمها، واطارها العام، وعواملها الخاصة، والوصول الى

اسباب هذه الظاهرة، وصياغة تصور عام عنها...والعرض لها من خلال مـــا تـــم جمعة من بيانات، ويتم جمع البيانات بصفة اولية ومبدئية، وبشكل دورى روتينـــى معتاد، وكعمل دائم للاستخبارات التى تتم وتحدث فى مجالات عديدة.

وبمعنى اخر فان هذه البحوث الاستكشافية تقوم بعمليات رصـــد المتغيـــرات والمستجدات التى تطرا على الاسواق، وتقوم بتحليلها لمعرفة تاثيرها، وهى اوضاع تصل بمستقبل الكيان الادارى، وتحديد حجم المخاطر والتهديديات التى تؤثر علـــى مستقبل هذا الكيان.

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى التعرف على كل جديد، او متغير يحدث فى السوق، ورصده، وتتبعة، وتحليل كل شئ عنه، وبالتالى وضع خطة التعامـــل معه وفقا وما تم الحصول علية من بيانات.

وعادة ما يتم التعرف عن قرب عن الظواهر التسويقية التى تقوم الاستخبارات بجمع بيانات اولية عنها من خلال الاحتكاك عن قرب مع مصادر البيانات.

وبالتالى فان الهدف الاساسى من الاستخبارات الاستكـــشافية هـــو تعريـــف الظاهرة لمتخذ القرار، واستكشاف كافة جوانبها وابعادها، وتحديد العناصر الخاصة بها، وتحديد مدى استمرارها الزمنى، واى الظروف العامة المحيطة اثـــرت فيهـــا وتاثرت بها.

ثانيا – الاستخبارات العميقة الشاملة :

وهى استخبارات مستهدفة من جانب ادارة الكيان الادارى، وهى موجهة لشئ محدد بذاته، يتم تصنيفة وتشخيصة وتوضيح معالمة، والتعرف على كافة جوانبـــة وابعادة، وتحديد عناصره بشكل تفصيلى، وهى استخبارات تتناول بالبحث كل شئ عن هذه الظاهرة البحثية التى تهتم بها الادارة العليا للكيان الادارى.

خاصة ان البحوث الاستكشافية قد ادت الى تعريف هذه الظاهرة، وعندما يثار اهتمام متخذ القرار فانه يامر باجراء بحث تفصيلى عنها، وبالتالى يتم الاهتمام الكامل بها، والتعمق من اجل الوصولب الى بيانات اكثر تفصيلا.

ويتم هذا النوع من الدراسات من خلال اجراء تحاليل لما تم جمعة من بيانات تفصيلية لكل من الاتى:

- النشأه التاريخية للظاهرة.
- تعريف الظاهرة وتحديد الاطار العام لمفهومها.
- تحديد الاهمية الخاصة بهذه الظاهرة.
- تحديد الانواع والمظاهر الخاصة بالظواهر المتشابهة وما يتفرع منها من انواع عديدة.
- تحديد العناصر والعوامل والافراد الذين ساهموا فى ايجادها.
- تحديد مقدار الاستفادة من هذه الظاهرة والاهداف العلنية والخفية من كل منها.
- تحديد المجالات المتعددة التى تخدم فيها هذه الظاهرة.
- تحديد كيفية التعامل معها وفق بدائل من بينها: التجاهل، الدخول اليها، التوافق معها، وتحديد تكلفة كل بديل من هذه البدائل.

وعلى ذلك فان هذا النوع من الاستخبارات يحتاج الى:

- مزيد من الوقت.
- مزيد من الجهد.

- مزيد منن التكلفة.

حيث تاتى نتائجة بالفاعلية المطلوبة، خاصة ان جهاز الاستخبارات التسويقية يزدادج تعمقا فى الوصول الى البيانات المطلوبة، وهو ما لقد يتناول تحديد اربعـــة عناصر اساسية هى:

- عناصر القوة.
- عناصر الضعف.
- عناصر الفرص.
- عناصر التهديدات.

ويتم ادراج هذه العناصر من خلال التقرير الذى سيتم عرضة علـــى منتخـــذ القرار الذى امر باعداد الدراسة.

وهو نوع من الاستخبارات التى تتم لمواضيع معينة بذاتها تم التكليف بها من الادارة العليا للكيان الادارى، بعد الاطلاع على ما جرى وتم جمعة من بيانات اولية عنها، وثبت انه من الافضل ان يتم جمع البيانات الشاملة عنها، خاصـــة ان هـــذه الدراسات الشاملة مكلفة، وتاخذ وقتا، وجهدا كبيرا، الا ان العائد المتحقق منها ايضا يكون كبيرا، خاصة ان هذه الدراسات سوف تبنى عليها القرارات الخاصة بالكيان الادارى، سواء كانت هذه القرارات متصلة بـــ:

- عمل الكيان الادارى.
- نشاط الكيان الادارى.
- وظائف الكيان الادارى.
- توجهات الكيان الادارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

وهى دراسات استراتيجية لتوجهات الكيان الادارى فى المستقبل، والذى يحتاج اليها الكيان الادارى لرسم سياساته وتكتيكاته المختلفة.

وهى دراسات اكبر عمقا واوسع مدى، كما انها اشمل فــى جمــع البيانـــات الخاصة بها.

وهى هذا النوع من الاستخبارات الذى تم توجيهة لدراسة متغير من المتغيرات بشكل شامل ومتكامل للوقوف على تأثيرة على الحركة التسويقية للكيـــان الادارى، وبالتالى تحديد طرق التعامل مع هذا المتغير.

ثالثا – الاستخبارات التجريبية:

وهى اخطر انواع الاستخبارات، حيث تناول متغير تجريبى يتم ادخالـــة الـــى السوق لاول مرة، ومعرفة ردود الافعال الخاصة لهذا المتغير من كل من الاتى:

- المستاهلكين.
- الموزعين.
- المنافسين.
- الموردين.
- اجهزة الاعلام.

وتحديد مدى نجاح او عدم نجاح هذا المتغيـــر التجريبـــى، وبالتـــالى تعـــديل السياسات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية المتصلة به.

وتقوم هذه الاستخبارات على رغبة الكيان الادارى فى ادخال متغير تجريبـــى الى السوق، وقياس ردود الافعال تجاه هذا المتغير التجريبى، وبصفة خاصة عنـــد وجود رغبة فى ادخال احدى المنتجات الجديدة الى السوق، ومعرفة ردود الافعـــال الخاصة بها، خاصة من جانب كل من:

- المستهلكين.
- المنافسين.
- شبكات التوزيع.

وتحديد افضل السبل للتعامل مع هذه العنالصر بالغة الاهمية، خاصة فى مجال تاكيد الفاعلية، وفى مجال تحقيق عمليات الغزو المنظم.

وبالتالى تعتمد هذه الاستخبارات على امكانيات التحكم فى الظروف والعوامل المحيطة بالموقف والمؤثرة على السلوك، والمحددة للاتجاهات، وبصفة خاصة استخدام سياسات جديدة مثل:

- دراسة تاثير تطوير معين فى احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها... خاصة من حيث الحجم، والشكل، واللون، والرائحة، والطعم، والصورة...الخ.
- دراسة تاثير استخدام سياسات سعرية معينة فى تسعير احد منتجات الكيان الادارى، مع استخدام سياسات جديدة للخصم سواء خصم التاجر، والموزع، او خصم الجملة، او خصومات الاوكازيونات، او خصومات اخرى غير نقدية يتم تحفيز عملييات البيع بها..ويتم فى هذا الاطار اقتراح استخدام سياسات التسعير الضمنية، اى سياسات التحميل، حيث يتم تصريف جزئى لبعض البضائع بالتحميل مجانا على بضائع اخرى تباع باسعار محددة.
- دراسة تاثير استخدام سياسة معينة فى ترويج احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بتقديمها الى احد الاسواق، مثل الاعتماد على مهندسى المبيعات بشكل اساسى للوصول الى سياسات بيعية فعالة، من خلال الاقناع الفعلى للمستهلك، او استخدام سياسات الاعلان المكثف فى وسائل

الاعلام من اجل اقناع المستهلكين باهمية شرائهم للمنتجات المعلن عنها.

- دراسة مدى تاثير استخدام سياسة توزيع معينة فى عمليـات البيـع لاحـد منتجات الكيان الادارى، ومدى نجاحها، وفاعليتها خلال المرحلة القادمـة، وهو ما يتصل باختيار نوع الموزعين، هل سيتم استخدام اسلوب المـوزع الوحيد المحتكر لتوزيع المنتجـات، ام سـيتم اسـتخدام انظمـة الـوكلاء الموزعين، وتحديد ما هو مطلوب منهم، وتحديد ما سيقدومنة مـن اجـل ضمان توزيع المنتجات، وبصفة خاصة ان هناك سياسات توزيعية معينـة تكون اكبر كفاءة وفاعلية من سياسات اخرى..

وبذلك فان استخدام الاستخبارات التجريبية هو اخضاع الظـاهرة للتجريـب، والتعرف على كل ما يحيط بها، وما هى ردود الافعال تجاه المتغير الذى تم ادخاله، والاحاطة الشاملة بهذه الردود.

وتم هذه الدراسات بطرق مختلفة من بينها:

- ادخال متغير تجريبى الى السوق مع قياس بعد.
- قياس قبل، وادخال متغير تجريبى وقياس بعد.
- قياس قبل فى منطقتين متماثلتين وادخال متغير فى منطقة واحدة وقياس بعد فى كل المنطقتين.

رابعا – استخبارات الحالة:

وهو الشكل الاكثر استخداما وفاعلية فى عمليات الاسـتخبارات، حيـث يـتم تجميع البيانات المكتبية والميدانية عن حالة معينة بذاتها، حيث يرغب متخذ القرار فى الحصول على كافة البيانات عنها، وهى بيانات تجمع من حيث اتفق، ومن حيث كانت، وتتم استخبارات الحالة عندما تهتم الاستخبارات بحالة معينة من الحـالات،

وتفرد لها كل ما لديها من اجل الوصول الى كافة البيانات عنها، وبصفة خاصة لمواجهة خطر جارف عليها، وهو ما يحدث عند ملاحظة تغير ظروف سوق معينة من ضمن اسواق منتج معين طرأ عليها تغيير كبير وغير معروف اسبابة، وهوما يستدعى معرفة:

- اسباب التغيير.
- المدى الزمنى للتغيير الذى حدث.
- ما مدى استمرارية هذا التغيير.
- العوامل التى احدثت هذا التغيير.
- كيفية التجاوب مع هذا التغيير للسيطرة عليه، والاستفادة منه.

حيث تهتم استخبارات الحالة بكل من:

- الوضع الحالى للظاهرة وما بلغته حجما ونوعا وقيمة.
- نشأتها التاريخية والعوامل التى ساعدت على نشاطها.
- مستقبل الظاهرة سواء فى اطار الممكن والمقصود حدوثة، او فى ضوء سيناريوهات مستقبلية محددة ومحتملة.

وتعد دراسة الحالة دراسة تفصيلية متكاملة تستخدم فيها كافة الادوات والاساليب والطرق والمناهج الفاعلة لوصول الى النتائج المطلوبة.

وهى دراسة تعكس خبرة وكفاءة الباحثين فى اجرائها، ومدى استفادتهم من البيانات التى تم جمعها... خاصة ان الهدف الرئيسى من دراسات الحال هو التاثير على السياسات المتبعة فى الكيان الادارى، سواء كانت:

- سياسات انتاجية.
- سياسات تسويقية.
- سياسات تمويلية.
- سياسات كوادر بشرية.

لتوافق مع النتائج التى تم التوصيل اليها فى دراسة الحالة.

وتستخدم اساليب عديدة فى استخبارات الحالة من بينهـا اسـاليب المحاكـاه، وتمثيل الادوار، والسيناريوهات المفتوحة، والعصف الذهنى، والتماثـل الفكـرى، وبذلك فان سيناريوهات الحالة تعمل على توصيف الحالات الاتية:

- الحاجة الحالية ←——— المراد دراستها بعمق.
- المفردة العملية ←——— المراد الاحاطة بها.
- الشاذة عن القاعدة ←——— المراد معرفة تفاصـيلها وبـصفة خاصـة اسباب الشذوذ.
- الفاعلة فى تحقيق الهدف ←——— المراد التحقق من فاعليتها وتنفيـذها ونفاذها فى الاسواق.
- المحورية الرئيسية. ←———المراد التثبيت من محوريتها ومن دورهـا المحورى.

خامسا – استخبارات المقارنة:

وهى واحدة من اهم الاستخبار ات التسويقية، حيث يتم اجراء المقارنات بينها وبين ظواهر مماثلة او مختلفة من حيث النشاط، والمدى الزمنى، ومن حيث الاراء، ومن حيث ما احدثته كل من الظواهر المقارنة من تاثير...الخ، وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على الوصول الى الفروق المؤثرة فى صنع الظواهر، وتاثير رائد منها على هذه الظواهر فى اجماليها العام.

حيث يتم دراسة شيئين للمقارنة بينهما، سواء من حيث:

- الفترة التاريخية الزمنية.
- المكان الجغرافى لكل منها.
- السكان والعوامل البشرية.
- حجم المبيعات الذى تم.
- محفزات البيع التى استخدمت.
- سياسات البيع المطبقة.
- عناصر الترويج المستخدمة فى كل منها.
- المناخ المصاحب لكل منهما.
- العناصر التى شاركت فى احداث كل منهما.

ويتم فى هذه المقارنة تحديد اوجة الاتفاق بين كل منهما، سواء فى احداث الظاهرة، او فى تطورها، او في نطاق شمولها وعملها، وهو ما يجعل من المقارنة اداه جيدة للوصول الى الفروق التى تبين الظاهرتين المقارنتين، خاصة ان هذه

الفروق تظهر لمتخذ القرار ما يلى:

- العوامل التى ساعدت على النجاح والعناصر الاخرى المصاحبة لها.
- العوامل التى وضعت قيودا ومحددات على الظاهرة وادت الى عدم نجاحها.
- المجالات المتعين على الكيان الادجارى الدخول اليها والاستفادة منها.

وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على تحقيق الرؤية العلمية السليمة لظواهر الدراسية، وكذلك تحديد اوجة الاختلاف التى تمت وحدثت فى الظاهرتين محل المقارنة، وبالتالى معرفة ما ادى الى حدوثهما بهذا الشكل، فضلا عن تحديد العوامل التى اسهمت فى:

- هذا الاختلاف بين الظاهرتين.
- حدوث الظاهرتين.
- الشكل والحجم والتكلفة التى بلغتهما.

وتساعد الدراسات المقارنة على اظهار الجوانب الخفية فى تشكيل الظواهر الدراسية المختلفة، كما تساعد الباحث فى الاستخبارات على تبين العناصر التى شكلت هذه الظواهر الدراسية المقارنة.

اى تحديد ما يلى:

- العناصر والعوامل الفاعلة فى احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المساعدة فى احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المحايدة التى لم يكن لها تاثير فى احداث الظاهرة.

وبذلك فان الدراسة المقارنة تقوم بها الاستخبارات التسويقية بشكل واع ومدرك ان هناك جوانب خفية يظهرها بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال المقارنات التى تتم فى دراسات المقارنة، وخاصة ان هناك الكثير من الجوانب التى تحتاج الى معرفة، والى فهم كامل لدقائقها التفصيلية.

وبالتالى فان استخدام الدراسات المقارنة كوسيلة للوصول الى هذه الفروق سوف يساعد على تحقيق الفهم والرؤية المناسبة للظاهرة محل البحث والدراسة.

المبحث الرابع
اهمية الاستخبارات التسويقية

تنبع اهمية الاستخبارات التسويقية من وظيفتها، والكامنة فى ترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم الملئ بالاضطرابات شديدة التاثير على الكيانات الادارية، ومن قدرتها على الوصول الى البيانات السرية ذات الطابع الخاص، والتى يتم الاستفادة منها فى تخطيط النشاط المستقبلى للكيان الادارى، سواء كانت هذه البيانات متعلقة بالماضى، او الحاضر، او المستقبل، وسواء كانت هذه البيانات تجمع من الميدان لاول مرة، او كانت منشورة فى الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الحكومية... حيث لا يستطيع متخذ القرار فى عالم اليوم اتخاذ قرارة بدون ان تتوفر لدية المعرفة الكاملة عن موضوع اتخاذ القرار، وبالتالى فان دائرة عدم التاكد المتسعة امامة سوف تضيق شيئا فشيئا من خلال المعرفة التى تم التوصل اليها والتحقق من سلامتها، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية، التى تعمل على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، حتى يتخذ قرارة فى ضوء ما لدية من عناصر المعرفة، والتى تكونت لدية من تفاعلة مع المعلومات التى تم تزويدة بها، وهى معلومات ناجمة عن ما تم تشغيله واستخلاصه من البيانات التى تم جمعها من خلال نظام الاستخبارات التسويقية.

وبذلك تكتسب الاستخبارات التسويقية اهميتها الكبرى فى ترشيد قرارات متخذ القرار، وفى تحسين الاداء العام لكيان الادارى، وفى زيادة ارباحة المحققة عن هذه القرارات المتخذة.

ان النظرة الموضوعية للاستخبارات التسويقية توضح بلا شك اى قرار رشيد يتم اتخاذة، لا يتم الا فى ضوء المعلومات التى تم تزويد متخذ القرار بها، وان جهود رجال الاستخباراتع التسويقية فى الوصول الى البيانات الهامة والاساسية هى

التى اعطت هذه المؤشرات التى تم الاستناد اليها فى الحصول علـــى المعلومـــات، والتى تم تزويد متخذ القرار بها.

وتزداد اهمية الاستخبارات التسويقية بازدياد اعتماد متخـــذ القـــرار الادارى عليها، فى ترشيد قراراته المتخذة بناء على البيانات التى تم جمعهـــا، واســـتخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والوصول الى المعلومات السرية التى تساعد على جعل الرؤية واضحة امام متخذ القرار... فعلى سبيل المثال تمارس الكيانـــات الاداريـــة دورها فى تحقيق وتاكيد أعمالها والتمكن من الحصول على:

– السياسة التجارية للكيانات الادارية الاخرى العاملة فى الـــسوق، وتحديـــد ابعادها وجوانبها المختلفة، ومعرفة ماذا ترغب، وماذا تستهدف، وماتواجهـــة كـــل منها من صعوبات فى تحقيق اهدافها، وما تبذلة كل منها من جهود للوصول الـــى تحقيق اهدافها.

– الاسرار التجارية للكيانات الادارية الاخرى، والعقود والصفقات التجاريـــة المزمع القيام بها خلال الفترة المقبلة بعضها قانونى، ومن همن الافراد المـــؤثرين فى الصفقات، والعوامل المؤثرة عليهم.

– البيانات التجارية للكيانات الادارية الاخرى والتى يتم استخدامها فى معرفة السلوك المتوقع لهذه الكيانات، وبصفة خاصة مجالات تطوير الانتاج وطرح وتقديم منتجات جديدة، والعناصر المؤثرة على قرارات تطوير المنتجات، وكذلك تطـــوير العمليات التسويقية التى يتم القيام بها، وكذلك الموارد البشرية، والموارد التمويلية..

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تكون مهمتها شاملة ومتكاملة، كما انها دائمـــة ومستمرة، وهى ايضا فعالة الى اقصى مدى، فهى ليست فقط جمع البيانات واستخراج المعلومات، بل التاكد من تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار عن كل ما يواجهة.

وبالتالى فان نتائج القرارات المتخذة تستند الى تقارير الاستخبارات التسويقية المرفوعة الى متخذ القرار، والذى عليه ان يراجع كل منها وفقا ومقتضيات وظروف العمل.

كما انها عملية دائمة ومستمرة طالما كان الكيان الادارى دائم ومستمر، وطالما كانت هناك حاجة الى جهودها فى حل المشكلات، ومواجهة الظروف المؤثرة على عمل الكيان الادارى، وهو ما يزيد من فاعليتها فى هذا الميدان الحيوى.

وكلما كان نظام الاستخبارات التسويقية فعالا، كلما كان:

- سريعا حاضرا فى الحصول على البيانات، وتشغيلها، واستخلاص المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها لاحداث المعرفة، وترشيد قراراته المتخذة.
- قادرا على اختراق انظمة الحماية التى يقوم بها الطرف الاخر، والوصول الى الاتجاهات المستقبلية له، والنوايا التى يزمع المنافسون القيام بها، وبالتالي توفير المعرفة الكاملة عن خططهم المستقبلية.
- تحديد المواصفات التى يرغب فيها المستهلك، ويتطلع اليها فى المنتجات، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات عنها، وبمايسمح بعمليات تطوير المنتجات الحالية، واضافة منتجات جديدة اكبر فاعلية فى اشباع تطلعات المستهلكين.
- دراسة انماط الشراء والدوافع والمطالب الخاصة بالمستهلكين، وقدرتهم على استهلاك السلع المقدمة اليهم...وبصفة خاصة طموحاتهم وامالهم فى المنتجات المقدمة اليهم، واقتراح سيناريوهات وتصورات التعامل معها وتنفيذها.
- تحديد سوق الكيان الادارى وتوصيفة بشكل جيد، بحيث يستطيع الكيان

الادارى التعامل معه وبفاعلية كاملة، وبصفة خاصة تحديد علاقات العرض والطلب، والفجوة القائمة فى السوق، واتجاهاتها فى المستقبل.

- وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تزداد اهميتها، وتزدا د فاعليتها، ويزداد دورها فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى ايضاح بايجاز على النحـو التالى:

اولا – العوامل التى ادت الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية:

تزداد اهمية الاستخبارات التسويقية مع كثافة المتغيرات والمـستجدات التـى تحدث فى عالم اليوم، سواء من جانب الكيانات الادارية المنافسة، او مـن جانـب مؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى، او من جانب الـدول والحكومـات وتـدخلها المباشر وغير المباشر لتنظيم قوى السوق، او من جانب الافراد المستهلكين انفسهم.

وهو ما يؤكد على ان هناك ضغوط متزايدة على متخذ القرار، من مـصادر عديدة، سواء داخل الكيان الادارى، او من خـارج الكيـان الادارى، وان حجـم المجهول من تاثير قراراته المستقبلية يتزايد، وان هناك حاجـة ماسـة لاسـتقرار ومعرفة سحب المستقبل، سواء القريب، او المتوسط، او البعيد.

وهناك بعض العوامل التى ادت الى ازدياد اهمية الاستخبارات اللتسويقية، من اهمها ما يلى:

- العولمة الاجتياحية.
- حرية الاسواق وانفتاحها.
- ازدياد حدة المنافسة وشراستها بين الكيانات الادارية.
- حرب الاستحواذات والاندماجات والخصخصة البشعة.

- تعدد الخيارات امام المستهلك، سواء من حيث الحجم، النوع، والشكل والاداء.
- الفساد المدعم بالنفوذ السياسى والاقتصادى والمتفوق بطغيانة.
- الممارسات شبة الاحتكارية والاحتكارية من جانب الكيانات الكبرى، واملاء ارادجتها بسط نفوذها.

وقد ادى ذلك الى سيادة اوضاع فاعلة فى الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة من حيث حجم الانفاق على جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها.

وهو ما دعم اهمية الاستخبارات، ومن قدرتها، ومن فاعليتها، سواء فى الوصول الى البيانات العلنية والسرية المطلوبة، او فى تحقيق دورها فى تنمية المعغلومات وحالات المعرفة اللازمة لمتخذ القرار.

وقد ادت الاوضاع التنافسية التى تواجهها الكيانات الادارية الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، سواء كان هذا متصلا بالدول والحكومات، اوكان متعلقا بمنظمات ومؤسسات الاعمال، او كانت قائمة لدى شركات وافراد.

وقد ازدادت اهمية الاستخبارات التسويقية مع ضغوط قوى العولمة GLOBALIZATION التى اطاحت بكافة القيود والحواجز القائمة فى عالم اليوم، فارضة ذاتها على كافة الدول والقوى الاقتصادية المختلفة، بحيث فرضت على الجميع كيانات ادارية ضخمة، لها فاعلية غير محدودة مثل: الشركات الدولية النشاط، سواء كانت متعدية الجنسيات، او كانت متعددة الجنسيات، وادت الى طرح العديد من الاسئلة مثل:

- اين الكيان الادارى؟

- اين الاخرون؟
- ما الذى يدور فيهم ومن حولهم؟
- ما موقع منتجات الكيان الادارى؟
- ما هو مستقبل الكيان الادارى؟

وبالتالى معرفة وتحديد الوضع التنافسى للكيان الادارى، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الوضع، بحيث يبدأ الكيان الادارى خطواتة من موقف تنافسى يضمن له النجاح، ومن خلال هذا النجاح يتم ويتواصل الى قاعدة الاستمرار، وبالتالى فان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية من اهمها:

بحوث المنتجات، بحوث العبوة، والغلاف، وبحوث دوافع الشراء، وبحوث عادات لشراء، وتحليل عمليات البيع فى الكيان الادارى، وتحليل منافذ التوزيع، وبحوث الاعلان، وبحوث الاعلام، وبحوث عمليات النقل، وبحوث عمليات التخزين، وبحوث اسعار البيع، وبحوث سياسات الخصم المتبعة، وبحوث سياسات الائتمان المستخدمة، وانظمة التقسيط سواء للمستهلك النهائي، او للوكلاء والوسطاء.

وهى بحوث بالغة الاهميةيحتاج اليها الكيان الادارى بشكل كبير سواء للاستخدام العام فى اعمالة، او فى نطاق الاستخدام الخاص للقرارات الادارية الرشيدة المتخذه.

وبالتالى فان وظيفية الاستخبارات التسويقية قد تسع لتشمل تحديد الاطار العام الذى يعمل به الكيان الادارى، وكذلك العناصر التى يعتمد عليها هذا الكيان فى عملة، وفى وضعة التنافسى وعناصر القوة، وعناصر الفرص التى له ان يستغلها،

فضلا عن تحديد مواطن الضعف، وعناصر التهديد التى يواجهها فى السوق، وهو ماسوف تساعدة على المضى قدما فى تنفيذ السياسات التسويقية المخططة.

ثانيا – جوانب اهمية الاستخبارات التسويقية:

لعل عمل الاستخبارات التسويقية متشعب الجوانب، هو الذى يعطى لـــه هـــذه الاهمية متعددة الجوانب، وهو ما يجعل عمل الاستخبارات التسويقية قبـــل انـــشاء الكيان الادارى، واثناء تشغيلة، وبعد حصول المستهلكين على الانتاج الـــذى يقـــوم الكيان الادارى بتسويقة... وبذلك فان نشاط الاستخبارات نشاط شـــامل ومتكامـــل، ومتشعب، وهو نشاط ارتباطى دائم ومستمر، وهو نشاط له اهداف عديدة يعمل على تحقيقها، كما ان لة رسالتة فى تحقيق المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار.

حيث للاستخبارات اهمية ذات جوانب وابعاد عديدة، تحتـــاج الـــى ضـــرورة التعرف عليها والالمام الكامل بها، وتناول جوانبها المتعددة بمزيد مـــن الايـــضاح، فضلا عن نشاطها وعملها الذى تقوم به الكيان الادارى.

حيث يستمد نظام الاستخبارات التسويقية اهميتة من الوظيفة التـــى يمارســـها ويقوم بها فى منظمات الاعمال من حيث:

1. تقليل دائرة عدم التاكد امام متخذ القرار، وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بنتائج تحليل البيانات التى تم جمعها من مصادرها الاولية ومن مـــصادرها الثانوية....وبما يسهم بزيادة حالة المعرفة الكاملة لدية، وبما يمكنـــة مـــن اتخاذ القرار الرشيد.
2. جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والوصول الى البيانات ذات الطـــابع الخاص، والتاكد من سلامتها، ومن صلاحيتها للتعامل معها لغرض البحث والدراسة التى يتم القيام بها.

3. رصد وتتبع وتحليل البيانات التى يتم جمعها والوصول منها الى مؤشـرات اتجاهية عامة، تساعد على الحصول على معلومات هامة، يتم تزويد متخذ القرار بها لاحداث حالة من المعرفة تمكنة من اتخاذ القرار الرشيد.

4. تحديد مستويات وجودة المعلومات التى تم التوصل اليها بعد تشغيلها، ومدى امكانية الاستفادة منها، خاصة فى رسم سيناريوهات التعامل فـى مـستقبل الكيان الادارى، فضلا عن وضع الاستراتيجيات الخاصة به فـى ضـوء الرؤية المستقبلية التى اعدتها الاستخبارات التسويقية.

5. تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار بكافة جوانب الموضوعات التى يهتم بها، وتحديد الابعاد الخاصة بهذه الجوانب، واطلاعة على المعلومات التى تـم التوصل اليها، مع تحديد ردود الافعال المطلوب الوصول اليها، فضلا عن اختيار الطرق التى ستوصل الى ذلك.

6. تحديد نوع وحجم الفرص الواجب استغلالها، بل تشخيص هـذه الفـرص تشخيصا جيدا مبينا العائد والتكاليف الخاصة بها، واقتراح سبل اسـتغلالها والمدى الزمنى المفترض لهذا الاستغلال.

7. تحديد نوع وحجم التهديدات التى يواجهها النشاط مستقبلا وطرق التغلـب على هذه التهديدات، وكيفية التوافق معها من خلال استخدام سياسات محددة بذاتها، وشرح وتحديد الادوات اللازمة لمواجهة هذه التهديـدات، وطـرق التغلب عليها.

8. تحديد ما يقوم به المنافسون، ومتابعتهم بشكل مستمر للوقوف على اتجاههم المستقبلى، وكيفية التعامل معهم في اطار الاستراتيجية العامة للنشاط الذى يقوم به الكيان الادارى.

9. تحديد ما ستقوم به الدولة، خاصة فى مجال الرسوم الجمركية والاعفـاءات الضريبية والحوافز التى ستقوم بها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يحتاج الى معرفة كاملة بالتوقعات لما ستقوم به الدولة.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تستطيع بما تملكة من ادوات، وما تستخدمة من وسائل واساليب التوصل الى هذه البيانات، واجراء عمليات التشغيل بعد التاكـد من صلاحيتها ومناسبتها تستطيع ان تكون مؤثرة ومفيدة فى اتخاذ القـرارات فـى الكيان الادارى، سواء من خلال:

- احداث المعرفة الشاملة والكاملة بما يتم ويجرى فى السوق.
- السيناريوهات والقصورات لمعالجة المشاكل الظاهرة فى الكيان الادارى.
- المساعدة فى بناء الاستراتيجية العليا للكيان الادارى وتصوراته المستقبلية.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

ثالثا – تحقيق رؤية مستقبلية افضل:

تملك الاستخبارات التسويقية قدرات فعالة من اجل الوصول الى رؤية مستقبلية افض لكيان الادارى، وهى رؤية تتصف بكونها طموحة الى اقصى مـدى، وهـى ايضا فعالة الى اقصى مدى، وهى محركة ومحفزة لكافة القوى فى الكيان الادارى.

حيث هناك علاقات قوية ممتدة ومؤثرة ما بين الرؤية VISION ومـا بـين المهام الازمة لتحقيق الرؤية MISION وهو ما يرتبط ارتباط قوى ما بين القدرة على تنفيذ الحلم الطموحى الكبير للكيان الادارى وبين مهارات الاستعداد والتعامـل مع العديد من المتغيرات والمستجدات التى تسعى الى تحقيق الرؤية.

وبالتالى فان التفاعل الحيوى ما بين الثوابت، وما بين المتغيرات يحرك الاحداث التى يقوم بها الكيان الادارى من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعة.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على ايجاد الروابط الاصلية ما بين الماضى والحاضر والمستقبل، ويتم ذلك من خلال ايجاد الرؤية الشاملة للكيان الادارى فى مستقبل افضل، وهو ما يحتاج الى تحديد كل من:

- المستقبل كما يجب ان يكون.
- المستقبل كما يمكن ان يكون.
- الفجوة المستقبلية بين ما يجب وما يمكن.

ويتم معالجة هذه الفجوة من خلال جهد كبير بالاستخبارات التسويقية، وهو المجال الرئيسى والاكثر ايجابية بالنسبة لنشاط الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على رسم رؤية مستقبلية ايجابية للكيان الادارى، والعمل على تحقيقها بابعادها وجوانبها المختلفة، سواء للجوانب الكلية للرؤية المستقبلية اوة بعناصرها الجزئية التى تشكل باجزائها نقاط عمل وتوافق، وذلك من خلال المساعدة فى اعداد سياسات الكيان الادارى المؤدية الى تحقيق هذه الرؤية فى المستقبل، وتحسين اوضاع هذا الكيان فى المستقبل، وذلك من خلال معرفتها الكاملة بما يواجهة الكيان الادارى فى الحاضر، فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة له.

وتتدخل الاستخبارات فى اختيار الطرق والمسارات المؤدية الى تحقيق خذخ الرؤية وتوضيح متطلبات المضى قدما فى هذه الطرق والمسارات، وهو ما يعنى ان اهميتها متواصلة ومستدامة.

وهى ما يتطلب فهما عميقا وكاملا لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وما تقـوم به وتؤدية من اعمال، كما تحتاج الى ايضاح كامل لمهام الموكولة اليها، ودورهـا فى تحقيق اهداف الكيان الادارى، واستخدام الادوات الموصلة الى ذلك، وبـصفة خاصة تحديد مدى الاحتياج الى:

- ادوات معينة.
- وسائل معينة.
- مهارات معينة.
- موارد بسرية وغير بشرية معينة.
- سياسات ادارية معينة.

ويتم استخدام ادوات عديدة فى تحقيق الرؤية المستقبلية، خاصة ان المـستقبل وفقا لهذه الرؤية قائم على "ما يجب" ان يكون، وليس على "مـايمكن ان يكـون"، واستخدام كافة امكانيات الكيان الادارى لتحقيق ما يجب وهو ما يجب ان تتجه اليه الجهود فى مجال رسم سياسات جيدة وفعالة لتنفيذ الرؤية المستقبلية الايجابية، والتى تحتاج الى دراسة فعالة لامكانيات الواقع الحالى، وكيفية تغطية الفجوة القائمة فـى هذه الموارد، وهو ما يتم وضعة فى شكل خطط وبـرامج لتنفيـذ هـذه الرؤيـة المستقبلية.

رابعا – انتهاز الفرص المتاحة فى الاسواق:

وهى فرص يحتاج تشخيصها الى جهود كبيرة مـن جانـب الاسـتخبارات، والعرض لكافة جوانبها، وابعادها، وتحديد حجم المخاطر المترتبة على عدم الاخذ بها، وهى واحدة من اهم مجالات ازدياد اهمية الاستحخبارات التسويقية من حيـث

قدراتها على استشفاف الفرص المتاحة فى الاسواق، والتعرف عليها، وتشخيصها، والتعريف بها لمتخذ القرار، واظهار كافة الجوانب:

- الاقتصادية.
- الفنية.
- التكنولوجية.
- الانتاجية.
- المالية.
- القانونية.
- البيئية.
- الادارية...الخ.

لهذه الفرص، وكيفية الوصول بها الى حيز التنفيذ، وتحديد افضل السبل للتعامل معها تسويقيا، وهى هذا النوع من الفرص الذى يشكل اقترابا من ما يمكن انتاجة بشكل:

- افضل.
- احسن.
- ارخص.

اى ان السلاح الرئيسى فى هذه الفرص هى تقديم منتجات افضل من حيث الجودة، واوفر من حيث السعر، واكثر اشباعا لاحتياجات المستهلك لها، وتكون البداية هى تحديد هذه الفرص، وتحديد الوسائل الجيدة لانتهاز هذه الفرص، فضلا عن ان تشخيص هذه الفرص جيدا يساعد كثيرا على انتهازها فى ضوء الاولويات القائمة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع مكونات هذه الفرص، ومع ابعادها وجوانبها المختلفة.

سواء من حيث امكانياتت الانتاج، او من حيث التوافق مع الامكانيات الانتاجية القائمة.

والفرص المتاحة فى السوق متنوعة المجالات متمثلة فى الاتى:

- عقد صفقات ضخمة.
- ارتباط طويل الاجل مع مستعمل للمنتجات.
- الحصول على سر من اسرار الصناعة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة تماما افضل واحسن من التكنولوجيا المطبقة حاليا.
- تطبيق نظم ادارية افضل من حيث تطوير المنتجات وسياسات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.

وعادة ما يتم اختيار الفرص التى سيتم انتهازها، خاصة فى ضوء الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الادارى، وما يمكن لهذا الكيان ممارستة والقيام به، وما يمكن له توفيرة، خاصة ان هناك العديد من الفرص التى يمكن انتهازها فى هذا المجال[1].

ويعد دور الاستخبارات التسويقية مميزا فى هذا المجال من حيث ما يلى:

- تشخيص الفرص المتاحة.
- تعريف الفرص المتاحة.
- تحديد الموارد اللازمة لاستغلالها.

---

(1) – تعد الفرص التسويقية التى يعثر عليها نظام الاستخبارات التسويقية من المجالات التى تؤثر فى اعمال الكيان الادارى، وفى مستقبلة، وهى تحدد له كيفية الوصول الى مستقبل افضل وفعال، وهو ما يتم ملاحظتة من نجاح الشركات العالمية.

وبالتالى فان انتهاز هذه الفرص المتاحة سوف يساعد الكيــان الادارى علــى تحقيق رسالتة فى الاستمرار والديمومة.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بوضع هذه الفرص فى اطــار ترتيــب زمنــى لاستغلالها من حيث الاولية وواجبات الاستغلال.

خامسا – تجنب التهديدات فى الانشطة التى يمارسها الكيان الادارى:

خاصة تلك التهديدات المؤثرة على نشاط الكيان الادارى، وبصفة خاصة على قدرته على تقديم وتطوير المنتجات، وعلى سياساته التسويقية التى يتبعها، وعلــى سياساته التمويلية، وعلى سياسات الكوادر البسرية التى يستخدمها، وهى تهديــدات عديدة، بعضها اقتصادى، والاخرى سياسية، وبعضها اجتماعى والاخرى ثقافيــة، وبعضها انسانى والاخرى تسويقية...الخ، وهى جميعها قد تكون محتملة، او غيــر محتملة... كما انها ايضا فعلية وتزامنية ومؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وهى من اهم واخطر الانشطة التى تقوم بها الاستخبارات التــسويقية، حيــث يواجة الكيان الادارى العديد من التهديدات المؤثرة على نشاطة، والتى تعمل علــى خلخلة وزلزلة القواعد من تحت اقدامة، خاصة التهديدات التكنولوجية واحتمــالات انسحاب تكنولوجيا الانتاج المستخدمة لدية مــن الاســتخدام، واحتمــالات دخــول منافسين جدد اقوياء الى السوق بمنتجات اجود وباســعار اقــل، وبالتــالى تظهــر احتمالات تحول السوق.

وهو اكبر تهديد يواجة الكيان الادارى، وبصفة خاصة عندما يكون قائد الكيان الادارى لا يملكم رؤية مستقبلية من اجل تطوير منتجاته، او مصر على اســتخدام تكنولوجيا انتاج قديمة...

وهى تهديدات مؤثرة على كل من الاتى:

- عمل الكيان الادارى ونشاطة الجارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

- علاقات الكيان الادارى.

- انظمة الكيان الادارى.

- تفاعلات الكيان الادارى.

ويتم تشخيص هذه التهديدات وتوصيفها وجمع كافة البيانات عنهـا، وبالتـالى تقديمها الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى فهم ومعرفة كاملة بكافة عناصرها، والاحاطة الشاملة بها، خاصة ان هذه التهديـدات قـد لا تكـون متطورة لدية، او انها فى حاجة الى تعريف كامل بها، خاصة ان قـدرات الكيـان الادارى على تطوير ذاته، ومعرفة ابعاد وجوانب هذه التهديدات تكـون مرهونـة بمدى معرفته بكل من التطورات التكنولوجية المطبقة فى جميع دول العالم، ومدى تعاقدات المربحة التى استطاع ان يحققها خلال السنوات الماضية... فـضلا عـن طموحاته المستقبلية التى يسعى الى الوصول اليها... فضلا عن قدراته التمويليـة التراكمية التى استطاع تكوينها للانفاق على معالجة هذه التهديدات.

ومن هنا تتضح اهمية قيام جهاز الاسـتخبارات التـسويقية، يتعـرف هـذه التهديدات، وبصفة خاصة توصيف وتشخيص هذه التهديـدات، خاصـة ان هـذه التهديدات متنوعة، بعضها موجة لهيكل الاعمال، والبعض الاخر موجة للـسلوك، والبعض الاخر موجة الى ميدان الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

وهو ما يجب التنبية الية مبكرا، وبالتالى يتم التعامل مع التهديدات من خـلال الاتى:

- تجنب التهديدات.

- معالجة التهديدات.

- التوافق مع التهديدات.

ولكل اسلوب من هذه الاساليب طرق متعددة تعمل بحوث السوق على التعرف عليها، وعلى استخدامها بعقلانية رشيدة.

سادسا – حماية المصالح المؤكدة للكيان الاداري:

يحتاج كل كيان اداري الى حماية مصالحة، سواء كانت هذه المصالح قائمة ومركزة في منطقة بذاتها، او كانت مصالح مرحلة وممتدة بشكل عام، ومن خلال هذه المصالح يمارس الكيان الاداري عملة، وهي مصالح مرتبطة بأوضاع تم وصفها خلال مراحل تاريخية تاسست فيها، وموروست من خلالها كل من:

- مواقع النفوذ.

- املاءات المصالح.

- توازنات القوى والمصالح.

وبالتالي فان املاء هذه المصالح من جانب قوى معينة يفرض ضغوطا شديدة، خاصة ان مناطق النفوذ يصعب اختراقها، وتستخدم اساليب متطورة للتوافق العام معها، فضلا عن اتباع طرق متطورة لتعامل مع العقبات القائمة فيها.

وبالتالي فان التهديدات والاخطار التي تهدد هذه المصالح تكون مدمرة اذا ما تحققت فضلاً عن ما تمارسة من:

- ضغوط على الكيان الاداري وسياساته التي يقوم بتنفيذها.

- ممارسات عنيفة لضرب الكيان الادارى ووضع قيود على حركتة.

- تنفيذ عقوبات قادرة على تعطيل مسيرة الكيان الادارى المناوئ.

وهى عملية متعددة ومتشعبة تكاد تشمل جميع الانشطة والمجالات التى يمكن ان تشكل فى الوقت الحاضر او بمرور الوقت تهديدا مباشرا او غير مباشر علـــى الكيان الادارى، وهو ما يجعل كل شئ مصدر قلق لهذا الكيـــان...حيـــث تعمـــل الاستخبارات التسويقية على حماية الكيان الادارى من اى مخاطر تهدد مصالحة او وجودة، وزيادة فاعليتها فى توفير البيانات عن هذه المخاطر والتهديدات المتنوعـــة التى تواجهة، سواء كانت مخاطر:

- ترتبط بمصالح تسويقية.

- ترتبط بمصالح نتاجية.

- ترتبط بمصالح تكنولوجية.

- ترتبط بمصالح تمويلية.

- ترتبط بمصالح كوادر بشرية.

وبالتالى فان الوصول الى هذه التهديدات، تشخيصها، والتعرف عليها يـــساعد كثيرا فى التعامل معها وتجنبها، او فى الحد من خطورتها، وهو ما يجعـــل هـــذه المصالح ذات اوضاع قياسية، سواء من جانب المزاحمين الذين يتطلعون بالتـــاثير عليها، او من جانب الكيان الادارى ذاته والمتطلع الى تحقيـــق المكانـــة والـــسيادة وعمليات قيادة السوق..خاصة ان قاسات هذه المصالح تظهر ان هناك العديد منهـــا والتى تمارس ضغوطها، وهى تكون:

- مصالح شديدة التاثير.

- مصالح متوسطة التاثير.

- مصالح ضعيفة التاثير.

وكلما نجحت الاستخبارات التسويقية فى ايضاح هذه المصالح، كلمــا كانــت قدرات الكيان الادارى على اجتيازها وعبورها مرتفعة، وبصفة خاصة عند امتلاك الكيان الادارى لمزايا تنافسية متعددة.

لقد ادركت الكيانات الادارية ان بقائها فى افضل الاوضـــاع التنافــسية يكــاد يتوقف على معرفتها المبكرة باوضاعها العامة، والخاصة التى تعيش فيها، وهو ما يرتبط بقوة بعمليات جمع البيانات عن كل ما يقوم به المنافسون ويخططون للقيــام به.

سابعا – حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الادارى:

تساهم الاستخبارات التسويقية بفاعلية فى زيادة المكانة التنافسية للكيان الادارى من خلال نشاطها الذى تقوم به، خاصة ان امتلاك المعرفة هو احد المزايا التنافسية التى يحوزها الكان الادارى حيث لا يعيش الكيان الادارى بمعزل عــن الكيانــات الادارية الاخرى، وهو يستمد قوتة من قوة مكانتة التنافسية بين هذه الكيانات، وهو يسعى دائما الى زيادة قوة مكانتة التنافسية من خلال جهود الاستخبارات التسويقية فى توفير المعلومات اللازمة لكل من الاتى:

- الخطط التسويقية لتحسين المكانة التنافسية.
- التواجد الحيوى فى الاسواق بفاعلية كبيرة.
- اكتشاف الصفقات والفرص التسويقية السانحة.

حيث تساعد الاستخبارات التسويقية على بناء اســتراتيجية لتعزيــز المكانــة

التنافسية مبنية على معلومات حقيقية وفعلية، وبالتالى صيانة الوضع والمكانة التنافسية للكيان الادارى، وبناء استراتيجياته العليا فى ضوء البيانات التى تم جمعها، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية ودور الاستخبارات التسويقية فى صناعة مكانة تسويقية تنافسية جيدة للكيان الادارى، وفى تاكيد سمعته التى حصل عليها، فضلا عن مجابهه اى مخاطر تحدث فى الاسواق، ورسم سياساته المختلفة من خلال ما تم استخلاصة من مؤشرات اتجاهية عامة من هذه البيانات التى تم جمعها والتعامل معها.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تساعد على امتلاك مزايا تنافسية متطورة محورها الرئيسى قائم على:

- مزايا تنافسية فى الانتاج المتطور الذى يقدمة الكيان الادارى، سواء من حيث الجودة، او من حيث السعر، او من حيث الاشباع لاحتياجات المستهلك.
- مزايا تنافسية من حيث التسويق، والتواجد بفاعلية مؤثرة فى السوق المحلى والدولى، والتفاعل التسويقى مع ما هو قائم فى هذه الاسواق.
- مزايا تنافسية تمويلية من حيث الوصول الى افضل مصادر التمويل الخاصة بها.
- مزايا تنافسية من حيث الكوادر البشرية، سواء من حيث الخبرة، او من حيث الكفاءة، او المهارة.

ثامنا – توفير الحماية والوقاية للكيان الادارى من الازمات والكوارث:

وهى ازمات عديدة ومتعددة، حيث يمر الكيان الادارى بازمات، سواء كانت متصلة بالمواد الخام، او بنظام الانتاج، او كانت مرتبطة بالمنتجات، والعمليات التسويقية، او التمويلية، او الكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى.

وتحتاج عملية التعامل مع الازمات الى سرعة تشخيصها، والوقوف على اسبابها، وحجم ما احدثته فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان الاستخبارات التسويقية من خلال معايشتها للواقع الذى يعيشة الكيان الادارى تكون قادرة على:

- استشعار خطر الازمات وتقديم تقرير سريع مبدئى عنها.
- معرفة وتوقع اسباب الازمات ومعالجتها واقتراح سبل التعامل معها.
- تقديم مقترحات الحماية والوقاية من الازمات، بل وتوفير نظام مبكر جيد للتنبؤ بالازمات.

وبالتالى تجنيب الكيان الادارى مغبة تحمل تكاليف ضخمة فى معالجة الازمات والكوارث ان حدثت، او التقليل من هذه التكلفة، خاصة ان هناك بعض الازمات التى تكون فجائية، وتكون مدمرة، واحداثها ماساوية...وان اخذ الاحتياطيات الواجبة منها سوف يجنب الكيان الادارى شرورها.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية فعالا ومحققا لاهدافة، كلما استطاع استشفاف الازمات من خلال قدرته على رصد وتتبع وتحليل المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على حركة التعامل، وعلى فهم الاوضاع المختلفة الحادثة فى السوق، وعلى زيادة وعى الادارة العليا للكيان الادارى بهذه الحركة المتدفقة، وبالمعاملات التى تتم فى الاسواق، وبذلك يستطيع توفير سبل الحماية والوقاية من

الازمات والكوارث التى تحدث فى الاسواق وجعل الكيــان الادارى فــاعلا فـــى مواجهتها والوقاية منها.

ان هذا يفترض وعيا متزايدا من جانب الكيــان الادارى بــضرورة وجــود استخبارات تسويقية لدية، وان يعطى لها متطلبات التعامــل، خاصـــة الامكانيــات المادية، والامكانيات البشرية... وان يصغ ويستمع جيدا ويقرأ تقاريرهــا بعنايــة كبيرة، وهو ما سيتم العرض له باجاز فى المباحث التالية:

المبحث الخامس
لماذا الاستخبارات التسويقية؟!

تعيش اللكيان الادارية فى عالمنا المعاصر فوق قمة من البيانــات التــى تــم جمعها، وتحليلها، والاستفادة منها، فى ترشيد القرارات المتخــذة، ســواء كانــت قرارات غزو الاسواق الخارجية، او التعامل مع متغيــرات ومــستجدات الــسوق المحلية... وتفق الكيانات الادارية اموالها الهائلة على اجراء البحوث والدراســات التى تمكنها من الاستمرار والتعامل فى عالم اليوم حيث تزداد الحاجة فى عالم اليوم الى البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الكيانات الادارية، وهى بيانــات لازمــة ليس فقط لاعداد الخطط، ولكن ايضا لتنفيذ هذه الخطط، فضلا عن تحقيق الاشراف الفعال فى كافة الاعمال والانشطة التى يمارسها الكيان الادارى.

وبذلك فقد تفاعلت العديد من العوامل التى جعلــت الاســتخبارات التــسويقية عنصر اساسي ورئيسى فى كافة الكيانات الادارية المتطلعة الى الافــضل، والــى مزاحمة الكيان المسيطرين على الاسواق.

وتعد وفرة البيانات المحدد الاساسى لنجاح الكيان الادارى فى تحقيق اهدافــة، وبصفة خاصة استراتيجياته التى يسعى اليها، ويجند من اجلها كافة القوى العاملــة فى الكيان، كما تحدد سياساته فى ضوء البيانات التى تم جمعها، واختيار السياسات التى تحقق الاستراتيجية والتكيف والتلائم مع كل منها، وهو ما يتفق مع مقتضيات ومتغيرات كل منها، وهى الوظيفة الرئيسية التى تعمل عليها الاستخبارات التسويقية والتى عليها ان تتوافق مع كل من:

- المتغيرات التى تزداد سرعتها وكثافتها، سواء كانت متغيرات اقتصادية او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او سلوكية، او تكنولوجيــة، او تنافــسية، وهى بذلك تعمل على حماية الكيان الادارى من المخاطر والتهديدات التــى

تتصمنها، كما انها تساعدة على الوصول الى الفرص التـى تحتـاج الـى التوافق معها.

- تكلفة القرارات المتخذة، وبصفة خاصة تكلفة الخطأ ومخاطر الاخفاق فـى ممارسة الانشطة، وبصفة خاصة عندما تكون القرارات عشوائية ارتجالية، لا تستند الى البيانات التى تم جمعها بحوث السوق، وبالتالى فان التوافـق معها يتطلب ان تكون هـذه البيانـات متـوفرة، وان تكـون المعلومـات المستخرجة منها متاحة، وقد تم تزويد متخذ القرار بها.
- تحسين جودة القرارات المتخذة، والوصول الى درجة الرشـادة القـرارات وزيادة فاعليته الكاملة في تحسين الموقف التنافسى للكيان الادارى.
- سرعة اكتشاف نقاط الضعف والاخطاء قبل تفاقمها والتصدى السريع لهـا لمعالجتها، وتجنيب الكيان الادارى التكاليف الضخمة المترتبة عليها..
- تفهم اليات السوق وتفاعلها، وفهم اسـاليب عميلهـا، وتحديـد العناصـر والعوامل المحركة لها، ولتاثيرها الشامل على نطاق اعمالها، وذلـك مـن خلال الاختيار سبيل الحرية، او التدخل في عمل هذه الاليات.

فوفرة البيانات تساعد على ترشيد القـرارات المتخـذة، خاصـة ان فرصـة الوصول الى قرار رشيد تصبح مرتفعة فى ظل توفير هـذه البيانـات وبالتـالى الوصول الى قرار فعال ومؤثر وناجح، كما ان وجود البيانات يساعد على تحديد كـل من الاتى:

- ما يواجة الكيان الادارى من مشاكل داخلية وخارجيـة، وحجـم الـضغوط المتويلدة عن كل منها، وتاثيرها على عمل الكيان الادارى.
- تشخيص المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى بشكل علمى سـليم وتحديـد

اسبابها، وامكانيات التعامل مع هذه الاسباب، وبالشكل الذى يوفر البيانات الحقيقية لمتخذ القرار.

- تحديد افضل الطرق لتعامل مع هذه المشاكل، وايجاد الحلول لها فى ظل الظروف والمعطيات التى يعيشها الكيان الادارى، ووضع التصورات الافتراضية للتعامل مع كل منها.
- تحديد المسئوليات الخاصة بهذه المشاكل، وتحديد من من الاقسام سوف يتولى القيام بها، وتحديد الافراد الذين سوف يتعاملون معها وعقد اجتماع دورى مع كل منهم لشرح ابعاد الموقف، وتحديد افضل السبل للتعامل مع معطيات الموقف، اخذا اعتبارات وظرفيات الزمان والمكان فى الاعتبار.
- تحديد الموارد والامكانيات اللازمة لحل هذه المشاكل والتعامل الصريح معها ووفقا لاولويالت محددة، حتى يتم حل هذه المشاكل مع الاخذ فى الاعتبار امكانيات الكيان الادارى، وقدراته على التعامل مع كل منها.

وبذلك تعمل الاستخبارات التسويقية على توفير البيانات المطلوبة، وبالتالى تقوم بعمليات الرصد لكافة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وتتبع الاحوال الخاصة بها، وتسجيل النتائج اولا باول، فضلا عن القيام بعمليات التحليل للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، التى تساعد على الوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها، ومتابعة نتائج قراراته المتخذة.

وتتم هذه الاعمال ليس فقط لحل المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى، ولكن ايضا للارتقاء بعملياته الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية التى تعمل لدية.

وهى بذلك توفر كم مناسب من البيانات الداخلية والخارجية اللازمة لتغطية هذه

المشكلات والتعامل معها... كما تساعد على وضع الحلول المقترحة لكل منها.

حيث تحتاج الكيانات الادارية الى الاستخبارات التسويقية فـي عـالم اليـوم، وهناك ما يدعوها الى ذلك، ومن اهم اسباب لجوء الكيان الادارى الى اسـتخبارات السوق ما يلى:

اولا – الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة آلياتة وظروفة ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه:

يعد فهم السوق باتبارة من اكبر الاسواق التنافسية التى تحتاج الى فهمة، والى وعى ادراكى شامل بكامل ابعادة وجوانبة ومرامية، حيث ان السوق عـالم ضـخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتى تتفاعل جميعها مـن اجل تعظيم مكاسبها، ومن اجل تحقيق الهيمنة والسيطرة على السوق، او الـدخول الية بثقة وفاعلية كاملة، من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراته، وبـالقوى المتحكمة فيه، ومعرفة الفرص والتهديدات الكامنة فيه، اى معرفة كافة المعلومـات عنه.

وبالتاللى فان تشخيص السوق، ومعرفة القوى والاعناصر والفواعل المتحكمة فى الياته، وفى مساراته يساعد بشكل كبير على فهمة... حيث تقوم الاسـتخبارات التسويقية بدور كبير فى الحصول على بيانات عن السوق الذى تنوى ان تعمل فيه، وهى تصف وتصور وتكشف ما يحدث فى هذا الـسوق، مـن خـلال البحـوث والدراسات التى تقوم بها.

حيث تحتاج بحوث السوق الى توفير بيانات اساسية عن كل من الاتى:

- المستهلك الحالى، ودخلة وقدرتة الشرائية، والجزء المتوفر لدية مـن هـذه القدرة لشراء المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى وبالتالى الوصـول الـى

تحديد ومعرفة هذا المستهلك، ومعرفة اتجاهاته، ومعرفة طموحاته المستقبلية، وتحخديد العناصر التى ستتد اليها فى قراره الذى يتخذة.

- الموزع الحالى وامكانياته وقدراته التوزيعية، ومدى كفاءته فى تغطية السوق، ومدى امكانية احلال موزعين جدد محلة، وتحديد افضل الطرق التوزيعغية المستخدمة والمتبعة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها فى ضوء الامكانات والظروف المتاحة.
- نظام الترويج الحالى المتبع ومدى كفاءته فى ترويج المنتجات، وما يحتاج الية من تطوير، وبصفة خاصة انظمة رجال البيع، والالات، والاعلام، وتنشيط التعاقدات، والجهد الترويجى المتبع، خاصة من جانب المنافسين، ومدى نجاح كل منهم.
- نظام التسعير، وما يقوم به ويؤثر فيه هذا النظام، وانظمة الخصم التى يتبعها الكيان الادارى، سواء خصم الجملة، او خصم التجزئة، او خصم الكمية...الخ.

ويتم توفير البيانات بشكل ايجابى منتظم من خلال الاستخبارات التسويقية، حيث تتحدد مجموعة من المهام التى تعمل على البحصول على البيانات من مصادر البيانات وحثها ودفعها الى الادلاء بهذه البيانات، فضلا عن عمليات تامين تدفق البيانات وبشكل متوال حتى تكون الاستخبارات التسويقية على بينة كاملة بما يحدث فى السوق.

وبالتالى تصبح دراسة التطلعات الاستهلاكية من جانب المستهلكين احد المهام الحيوية التى تعمل على تطوير منتجات الكيان الادارى، وزيادة فاعليته.

وبما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك، فعلى سبيل المثال ياتى تحديد

اى من الفئات العمرية يقوم باستهلاك المنتجات، ومن يقوم منهم باتخاذ قرار الشراء، ومن منهم يقوم بشراء هذه المنتجات، وعدد المنافسين حاليا في السوق، والنصيب النسبى للمنتجات التى يتيحها الكيان الادارى من اجمالى المبيعات الكلية الاجمالية لهذه السوق...وهى بيانات اساسية لا غنى للكيان الادارى عنها.

ثانيا- تجربة اشياء جديدة تماما واختبار رد الفعل السوقى تجاهها:

حيث يحتاج الكيان الادارى الى تجربة اى متغير تجريبى، ومعرفة ردود الفعل تجاه هذا المتغير، والذى يختلف وفقا لاتجاهات كل من:

- المستهلكين والمستخدمين.
- الموردين للاحتياجات.
- الموزعين والوكلاء.
- المنافسين.
- الحكومة.

وبالتالى فان قيام الاستخبارات التسويقية بدراسة هذا المتغير التجريبى، وقياس رد الفعل تجاهة سوف يساعد على تاحسين كفاءة هذا المتغير التجريبى عند اتخاذ قرار باستخدامة على نطاق اوسع، اى من خلال:

- تطوير الكفاءة الانتاجية وتحسين مواصفاته.
- الكفاءة التوزيعية.
- الكفاءة التسعيرية.
- الكفاءة الترويجية.

وهى طريقة قائمة على استخدام المتغيرات التجريبية فى اجراء البحوث، حيث يتم استخدام هذه الطريقة مثلا لمعرفة اثر استخدام نظام توزيع جديد تماما على حركة البيع، فعلى سبيل المثال فان استخدام شبكة الانترنت فى توزيع منتج من المنتجات سوف يؤدى الى حركة جديدة فى عمليات البيع... كما قد تؤدى الى اشياء جديدة سواء فى حجم المعرفة او فى طرق التعامل معها، وبالتالى فان استخدام المتغير التجريبي للوصول الى تحقيق الاهداف يكاد يرتبط بالبيانات التى تم جمعها عنه ووى ما يؤثر على المعرفة الكلية للمنشأة خاصة وان التجربة تكون دائما على نطاق جيد، فاذا ما نجحت اتسع نطاق التطبيق، وبالتالى فان الوصول الى هذه البيانات يكون امرا فى منتهى الاهمية للكيان الادارى عن اثر ادخال هذا المتغير التجريبى ومعرفة كافة التفاصيل الخاصة به.

وهو ما يرتبط ارتباطا قويا ليس فقط بحركة هذا المتغير، ولكن ايضا بالاتجاه الذى ياخذة، وبالتالى فان معرفة كل كمن حجم ونوع واتجاه هذه الحركات الكلية، وتحديد عناصرها الجزئية يساعد على الوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع هذه المتغيرات والمستجدات، كما تيح لكيان الادارى الفرصة الكاملة ليس فقط للتحكم فى هذه المتغيرات، ولكن ايضا لتوظيفها فى الاتجاه الصحيح.

وهو ما يوضح ان هناك نوعان من المتغيرات هما:

النوع الاول- متغير تجريبى من صنع الكيان الادارى ويرغب فى معرفة اثرة.

النوع الثانى- متغير تجريبى من صنع كيانات ادارية اخرى ويراد معرفته ومعرفة تطورة وتحديد اتجاهة.

ثالثا- معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج الذى يقدمة الكيان الادارى فى السوق:

وهو هذا النوع من المتغيرات التجريبية التى تقوم بها الكيانات الادارية الاخرى، خاصة ان هذه الكيانات مؤثرة، وهى بيانات اساسية ولازمة لحسن عمل الكيان الادارى، خاصة ان اى تغيير فى مواصفات المنتجات التى ينتجها تؤدى الى نتائج كثيرة تحتاج الى معرفتها، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابية مؤكدة.
- سلبية مؤكدة.
- غير واضحة وغير محددة.

فعلى سبيل المثال قد يقوم الكيان الادارى باحداث تغييرات فى شكل منتج معين، او يحد ان السوق به منافس قد احدث تغييرا معينا، حيث كثيرا ما يكون الكيان الادارى غير متاكد من النتائج التى اتخذها فى تغيير كل من:

- شكل العبوة.
- حجم العبوة.
- الالوان الخاصة بالعبوة.
- مكان العبوة.
- البيانات المدونة على العبوة.

وبالتالى يحتاج الى معرفة هذا التاثير، وبالتالى تحديد ما اذا كان هذا التاثير ايجابى، او سيكون تاثيرا سلبيا على حركة التعامل على المنتجات.

ويتم دراسة تاثير ما تم اتخاذه على حركة المبيعات، وعلى اتجاه المبيعـــات، وعلى حجم واتساع السوق، وعلى حجم العمليات التسويقية التى تحدث، وعلى حجم المعاملات والعمليات التى تتم فى السوق، وبالتالى على نظام التوزيع الذى يستخدمة الكيان الادارى، سواء من حيث:

- تعديل النظام الحالى واستبدالة بنظام توزيع افضل.
- تطوير النظام الحالى من خلال جعله ايسر وافضل.
- استخدام نظام توزيع اضافى بالاضافة الى النظام الحالى.

وهو ما يحتاج من الكيان الادارى الى معرفته من خلال البيانات والمعلومات التى تم جمعها وتحليلها والوصول الى المعلومـــات منهـــا، مـــن خـــلال جهـــاز الاستخبارات التسويقية...وبصفة خاصة ان تكلفة هذا المتغير التجريبـــى ســـتكون مضاعفة اذا تم تجاهل البيانات الواردة الى جهاز الاستخبارات التسويقية، وتجاهل بعض ردود الافعال السلبية تجاهة.

رابعا – تحديد اتجاهات وردود افعال قوى السوق تجاه منتج محدد:

او تجاه احداث تغيير فى هذا المنتج او فى احد اللسياسات الانتاجية التسويقية المتصلة به، وهو ما قد يتم ملاحظتة فى السوق الدولبية عند اتباع احد الـــشركات العالمية لسياسة توزيع معينة، او الستخدامها المعروض السلعى كاساس ترويجـــى فعال، او استخدام سياسات التحميل، سواء للمنتجات او لمنتج معين يراد تسويقة.

حيث يتم تحديد وتشخيص اتجاهات وردود فعل قوى السوق تجاه منتج محدد، وبالتالى رسم سياسات الكيان الادارى على ضوء ما تسفر عنه البيانات التـــى تـــم

جمعها وهو اتجاه ايجابى فعال، خاصة ان كل قرارات الكيان الادارى المتخذة تصبح قائمة على بيانات حقيقية ثم جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وتحديد المعلومات التى يحتاج اليها متخذ القرار في الكيان الادارى.

وهو من البحوث الميدانية المتخصصة التى يتم فيها قياس ردو د افعال قوى السوق تجاه احد المتغيرات التجريبية التى تم ادخالها على السوق، واستخدام ردود الافعال فى رسم سياسات معينة يراد، التوجة بها بهذا المنتج، فضلا عن معرفة ما يمكن ان يقوم به كل منهم تجاه سياسات الكيان الادارى، وبصفة خاصة تحديد ومعرفة اتجاه كل من:

- المستهلكين.
- المنافسين.
- الموردين.
- الحكومة.
- الراى العام.

وهو ما يتناول جمع بيانات عديدة قائمة على عمليات: رصد، وتتبع، وتحليل ردود الافعال التى تمت.

وكلما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما تم التوصل الى العوامل والعناصر الاساسية المؤثرة على السلوك العام للمستقصى منهم ردود الافعال... وتعتبر سياسات ردود الافعال من اهم واخطر السيايات التى يتبعها الكيان الادارى، والتى تجعله لا يقوم باى عمل الا من خلال البيانات التى يقوم بجمعها كردود افعال عن ما تم تجربته فى السوق..

خامسا – الوصول لما يقوم به المنافسون:

حيث يتم الاسترشاد بما يقوم به المنافسون، خاصة اذا كان هؤلاء المنافسون لديهم القدرة والفاعلية الكاملة فى سوق المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها،

وهو ما يجعل الكيان الاداري يهتدي بهؤلاء المنافسون، كما يستطيع ان ياخذ سياساته:

- دفاعية حمائية.
- هجومية فعالة.

وهو ما يحتاج الى يقظة تامة سواء لمعرفة كل من الاتي:

- افعال المنافسين وما يقومون به بالفعل في السوق.
- ردود افعالهم تجاه ما يقوم به الكيان الاداري.

ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل ما يقوم به المنافسون، وتحديد الابعاد والجوانب التي تحتاج اليها بحوث السوق، والتي تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته والتعامل بفاعلية اكبر مع هذه المتغيرات التي تحدث من جانب المنافسين في السوق.

وبصفة خاصة معرفة:

- ما يقوم المنافسون بانتاجة وخططهم نحو تطوير ما يقومون به.
- السياسات الترويجية القائمة، واي التطويرات متصلة بها.
- السياسات التوزيعية المتبعة، او التطوير في السياسة التوزيعية لكل منهم.
- السياسات السعرية لكل منهم، واي تطوير يتصل بالسياسة السعرية.

وهو ما يحتاج الى البقاء على معرفة كاملة بالمنافسين، وما يستهدفونة خلال المرحلة المقبلة، واستخدام اساليب عديدة للبقاء على معرفة كاملة واحاطة فورية بما يحدث وما يتم.

وقد تطورت الاستخبارات التسويقية حيث يتم معرفة اتجاهات المنافسين، وهو ما يحتاج الى استقراء الخطط التنافسية لكل منهم، والى معرفة كاملة بكل ما يقوم به كل من:

- قوى التنافس.
- محاور التنافس.
- جوانب التنافس.

وبالتالى فان قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على التعامل مع متطلبات النشاط سوف تزداد وتقوى، وبما يؤدى ذلك الى قدرات هائلة وفعالة يحتاج اليها نشاط الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى تحديد الرؤى المستقبلية للتعامل مع هذا النشاط.... فالكيانات الادارية لا تستطيع فى عصرنا الحاضر الاستغناء عن انشطة جمع البيانات، خاصة ان نشاط اى كيان ادارى يتصل دائما بقوى السوق، سواء كانت هذه القوى هى: المستهلكين، او المنافسين، او الحكومة، او الموزعين، او الموردين... او الراى العام المؤثر على حركة واتجاه الكيان الادارى.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح، وتاكيد ان ترشيد القرار لمتخذ القرار هو السبب الرئيسى وراء استخدام الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ابراز وتوضيح تام لكافة عمليات الاستخبارات التسويقية.

فالاستخبارات التسويقية وجدت لحاجة اساسية وضرورية، وهى الحاجة الى البيانات، والتى يتم استخدامها للحصول على المعلومات، والتى تستخدم للوصول الى درجة مرتفعة من المعرفة... وبالتالى ترشيد القرارات المتخذة.

والاستخبارات التسويقية بذلك تستمد فاعليتها، كما انها تستمد اهميتها، وهو ما يحتاج الى ان تتفاعل ابعاد وجوانب الاستخبارات التسويقية بشكل متكامل، خاصة ان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط اصبح متغلغل بشكل كبير فى كافة الكيانات الادارية.

المبحث السادس

كيفية عمل الاستخبارات التسويقية؟!

على عكس اى نشاط، فان نشاط الاستخبارات التسويقية ينشأ لذاتـــه، نظـــرا للحاجة الشديدة لتوفير المعلومات التى يتم استشفافها من البحوث والدراسات التـــى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

فاى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها لا تاتى الا من خلال بيانـــات، تـــم جمعها بمعرفة الاستخبارات التسويقية، وتم تشغيلها، وثم التعامل الجيد مع مكوناتها، واستخراج الفجوات والمؤشرات الاتجاهية منها، وتضمينها تقريرا كتـــب بـــشكل جيد... حيث لا بد من وجود حاجة فعلية وشديدة لمتخذ القرار للمعلومـــات التـــى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، والذى يقوم بتحديد البيانات التى يتم جمعها من مصادرها المختلفة، وفى الوقت نفسة تطوير علاقته بمصادر البيانات، وضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر، وبما يجعلة على اطلاع كامل بمـــا يحـــدث ويتم فى السوق.

وبالتالى فان نشاط اللاستخبارات التسويقية نشاط حيوى، دائم ومستمر، وهـــو نشاط قائم على حالة الشغف وحب المعرفة القائمة لدى اى فرد من الافراد لمعرفة ماذا لدى الاخرين؟، وماذا يفعلون ؟، ويدبرون؟، وهى معرفة اساسية لـــيس فقـــط لتوفير عوامل الحماية والوقاية من شرور الاخرين، ولكن ايـــضا للتعامـــل معهـــم الفعال، وفى الوقت نفسة لتوفير عناصر المعلومات عن كل ما لديهم، خاصـــة ان جهود الاستخبارات التسويقية سوف تعكس ذاتها على قدرات الكيان الادارى فى:

- تخطيط انشطة الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادر البشرية.

- تطوير منتجاته وجعلها افضل.

- تطوير سياساته التسويقية وجعلها افضل.

- تطوير سياساته التمويلية وجعلها افضل.

- تطوير سياساته للكوادر البشرية وجعلها افضل.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط منتظم، يعمل وفق اليات منهجية للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات والفجوات الاتجاهية منها، وهى نشاط يحتاج الى المؤمنين به، كما انه نشاط قائم على استخدام ادوات عديدة، وهى جميعها ترتبط بفنون جمع البيانات التى تم التدريب عليها، والاحاطة الكاملة بدقائقها، ومعرفة شروط استخدامها، واهمية توفير الظروف والمعطيات الخاصة بكل منها، فضلا عن ضرورات هذا الاستخدام، ومقتضياته.

حيث ان عمل الاستخبارات التسويقية متعدد ومتشعب، فهو ضارب بعمق داخل الاسواق، بتعرف عليها، ويعرف كافة جوانبها، وابعادها، كمت انه محدد للانشطة الفاعلة فى هذه الاسواق، سواء كانت هذه الانشطة متصلة بكل من:

- المنافسون.
- الموردين.
- الجهات الحكومية.
- المستهلكين.
- الموزعين والوكلاء.

حيث ان اعمال الاستخبارات التسويقية شاملة ومتكاملة ومتعددة ومتنوعة تحيط بالثوابت والمتغيرات التى تحدجث فى السوق، كما تحيط بالامال والطموحات الخاصة بالقوى الفاعلة فى السوق، كما يضاف اليها الاتجاهات التى تحدث وتتطور بفعل عوامل الزمان والمكان والتى تؤخذ فى الاعتبار.

وقد تطور عمل الاستخبارات باستخدام ادوات ابتكارية فيه، وهو ما جعل من

الفكر الابداعى اداه رئيسية للجهود التى تتم فى الا ستخبارات التسويقية، وهو جهد له طبيعته الارتكازية المتخصصة.

وعلى هذا فان نشاط الاستخبارات نشاط تفاعلى اوجد ذاته، واوجد معه قدرات فعالة للوصول الى البيانات، وتحليلها، ويتم الاستخبار من خلال منهج علمي متكامل على النحو التالى:

اولا – عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة:

وهو اجتماع اسبوعى دورى يتم بشكل متالى، حيث يتم الدعوة لهذا الاجتماع، والذى يجب ان يتم الاعداد له اعدادا خاصا، وهو اجتماع يضم مدير الاستخبارات التسويقية ومعاونية، كما يضم ايضا الباحثين الذين سيقومون بجمع البيانات، وهو اجتماع له اهداف عديدة من بينها التدريب على عمل الاستخبارات، والاحاطة الشاملة والكاملة بفنون استخدام ادواتها، والتعرف على المشاكل والعقبات التى تواجه الباحثين، واختيار واختبار قادة فرق المهام البحثية، والذين سيقومون بعمليات جمع البيانات المطلوبة، والتدخل العلمى لمواجهة المشاكل الخاصة بجمع وتحليل هذه البيانات.

حيث يعد اجتماع الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية التى يقوم بها مدير الاستخبارات، والذى علية ان يكون متمرسا حصيفا، وفى الوقت ذاته محفزا عنيدا ومحبا للباحثين، كما ان قدرة هذا المدير على حسن ادارة هذا الاجتماع يجب ان تكون مشهورة وملموسة من الكافة... وهو المجال الاساسى الرئيسي لنشاط الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم عقد اجتماع فى بداية الاسبوع يتم استعراض فيه ماذا تم فى الموضوعات القائمة، ومناقشة العقبات والعراقيل التى تم مواجهتها، واقتراح سبل

مواجهة هذه العراقيل، ثم اقتراح الدراسات والبحوث الجديدة، وتوزيعها على من سيتولى مهمتها.

ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى ان يكون مدير الاستخبارات التسويقية على بينة وعلم بما يحدث ويتم، ويقوم بانتقاء الافراد الذين سيخصصون للقيام بدراسات معينة ومحددة.

ويتم ادارة هذا الاجتماع بذكاء كبير، حيث يقوم مدير الاستخبارات بتصنيف العاملين معه، واعدادهم للمهام الموكولة اليهم، كما ينتقى له الباحثين الذين سيقومون بمعاونتهم، وهو فى ذلك يملك رؤية للتعامل مع موضوعات البحث والدراسة الموكولة الية... فضلا عن الاحاطة بالمتغيرات والمستجدات التى تتم وتطرأ على السوق، وهو ما يجعل الاستخبارات التسويقية اداه الاحاطة الفورية العامة بكل ما يحدث ويطرأ فى السوق الذى يعمل فيه الكيان الادارى.

ويتم عقد هذا الاجتماع بالتحضير الجيد له، وهى عملية يقوم بها متخذ القرار فى الاستخبارات التسويقية مع معاونية بهدف الوصول الى ما يلى:

- توزيع موضوعات البحث المطلوبة منهم، ومعرفة ما لدى كل منهم من موضوعات سابقة، وحجم الذى توصلوا الية فيها.
- تحديد المصادر المقترحة لجمع البيانات، والطرق والاساليب والادوات التى سيتم استخدامها، ومتطلبات كل اداه منها.
- تحديد ما يحتاج اليه الباحثين للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، خاصة ان هناك بعض البيانات ذات طابع سرى خفى، مثل النوايا والاتجاهات الخاصة بالمنافسين...ويتم الوصول اليها باستخدام اساليب عديدة وفعالة.

- وضع خطة البحث والاتفاق على بنود هذه الخطة، ومناقشة كل بند منهـا للتعرف على ما فية، وبالتالى شرح المطلوب من كل عنصر فيها، وازالـة اى لبس، او غموض، او تعارض يبدو فيها، وتحقيق الانسجام والتكامل فى عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث والدراسة.
- متابعة تنفيذ خطة البحث والتدخل لمعالجة العقبات والمشاكل التى تواجـة الباحثين، حتى يتم كتابة التقرير النهائى ورفعة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى.

ويتم فى هذا الاجتماع مناقشة عامة مفتوحة للوصول الى ما يتم تنفيذة وعملة، ومعرفة كافة العناصر والاشياء التى يتم استخدامها فى الاسـتخبارات التـسويقية، خاصة الجديد المبتكر الذى سيتم تطبيقة، وتنفيذة، والاثار المتوقعة على هذا التنفيذ والتطبيق.

ثانيا – قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات:

حيث يقوم متخذ القرار بتكوين فريق المهام البحثية الذى سـيتكلف بـاجراء البحوث والدراسات التى سيتم جمعها، وهو فريق يتم تكوينة واسناد قيادتة بمعرفـة مدير الاستخبارات التسويقية فى ضوء المعطيات الخاصة به، وهو ما يشير الى ان تكوين فرق المهام يخضع لرؤية ذاتية متكاملة لمدير الاستخبارات التسويقية، خاصة فى ضوء كل من:

- الدراسة والبحث المطلوب القيام به.
- الوقت المطلوب لانجاز البحث.

- التكاليف والاعباء الدراسية الخاصة بهذا البحث.
- الاعمال المطلوب انجازها فى هذا البحث.
- فريق المهام البحثية الذى تم تكوينة.

وبالتالى فان الفريق البحثى يتولى القيام بالمهام البحثية المطلوبة، حيث يتم عمل بحوث الاستخبارات التسويقية من خلال فريق مهام متكامل، يقوم بجمع البيانات المطلوب الوصول اليها، وتحديد المصادر المكتبية والميدانية اللازمة للوصول الى البيانات، ومعالجة هذه المصادر بما يتوفر لديها من الاساليب، خاصة ان المعالجة المتعددة، والكثيرة، والتى يتم التدريب عليها من خلال ممارسة النشاط البحثى، والوصول الى البيانات باشكالها المختلفة والمتعددة، تكون المهمة الاولى والاساسية لهذا الفريق.

ويتم تكوين فريق المهام البحثية من خلال قياس عدد الساعات المتوقع قضائها لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، ووضع العدد المناسب للباحثين الذين سيقومون بهذه المهمة.

كما يتم تحديد نوعية الباحثين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم الدراسية، وكفائتهم ومهاراتهم وفقا ومقتضيات البحوث والدراسات المزمع القيام بها.

كما تشمل عمليات تحليل البيانات ايضا قدرات متخصصة فى التعامل الاحصائى مع هذه البيانات، واستخدام الادوات الرياضية والاحصائية والقياسية اللازمة، وهو ما يقتضى معرفة كاملة بهذه الادوات، ومهارة كاملة فى استخدامها.

ثالثا – تحليل البيانات التى تم جمعها:

وهى عملية تجزئة البيانات التى تم جمعها لتحديد لعناصر والاجزاء المرتبطة بمشكلة البحث، حيث يتم تحليل البيانات التى تم جمعها، ويقتضى التحليل المعرفة الكاملة بالعناصر والمكونات الخاصة بقضية البحث الذى قامت الاستخبارت التسويقية بجمع البيانات الخاصة به.

وهى قضية كلية شاملة ومتكاملة، يتم النظر اليها لمعرفة اسبابها الحقيقية، وعناصرها الجزئية المكونة لها، وتحديد الاثار لكل منها، سواء على تشكيل الظاهرة العامة الكلية، او على التكوين العام لهذه الظاهرة.

وهى عملية تعقب عمليات فرز البيانات التى تم جمعها، واستبعاد غير الصالح منها، والحصول على سلسلة زمنية متدفقة من البيانات، والتاكد من سلامتها ومن ملائمتها للبحث المطلوب، فضلا عن صدق مصادرها، ومعاصرتها لواقع البحث والدراسة، وبالتالى البدء فى تحليل هذه البيانات من خلال تناولها كقضية كلية مؤثرة، ثم تناول اجزائها وعناصرها وتحديد طبيعة كل عنصر منها، ومعرفة تاثيرة على احداث الظاهرة محل الدراسة، وتحديد كيفية التاثير على هذا العنصر، وبالتالى فان التحليل يساعد على معرفة كاملة بالظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد كل العناصر التى ساهمت فيها، وتحديد اى العناصر المصاحبة والتى ساعدت على نشوئها، اى معرفة القضية الكلية، واجزائها، وعناصرها المكونة وتحديد العناصر الخاملة التى شكلت فى مجموعها العام الاطار العام الخاص بالظاهرة محل الدراسة.

وبذلك فان تحليل البيانات يستلزم تواجد:

- خبراء متخصصين فى عمليات التحليل العلمى للوصول الى العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة وتحديد الجوانب والمرتكزات الخاصة بها.

- خبراء فى العمليات القياسية والاحصائية والرياضية لدراسة عناصر الظاهرة وتحديد الارتباطات الخاصة بكل منها.
- خبراء فى معرفة الاتجاهات واحتمالات هذه الاتجاهات من خلال الاستقراء الجيد للبيانات التى تم جمعها.

ويساعد التحليل على تحديد الرؤية المنهجية لموضوع البحث والدراسة، خاصة الاوزان النسبية ودور وممارسات العوامل والعناصر التى صنعت الظاهرة.

رابعا – استخراج الفجوات الاتجاهية:

حيث يقوم فريق المهام البحثية باستقراء البيانات التى تم جمعها، وبالتالى استخراج الفجوات الاتجاهية منها، وهى الفجوات التى ترتبط ارتباطا قويا بموضوع البحث، حيث تعبر الفجوة عن اتجاه كل من:

- الظاهرة التى يتم البحث عنها.
- الكيان الادارى الذى يقوم بالبحث.
- الاوضاع المستقبلية فى اطار المنظور الكلى للظاهرة

وبالتالى زيادة قدرة الباحثين على معرفة العناصر والمكونات التى صنعت هذه الفجوة الاتجاهية، وتحديد لماذا صنعت هذه الفجوة ؟!، وتحديد افضل الطرق والبدائل للتعامل معها ؟!.

وهو الهدف الحقيقى للاستخبارات التسويقية، حيث ان المعلومات التى تم التوصل اليها تشير الى هناك قدر كبير من البيانمات يحتاج الى تحديث، والى تطوير، والى جمع جديد له، سواء من حيث:

- الحجم الكلى لظاهرة البحثية.

- النوع الذى اتخذتة الظاهرة البحثية.

- الارتباطات التى اوجدتها الظاهرة البحثية.

ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد كل منهـا فـى ضـوء العلاقـات الارتباطية الخاصة التى تحكم عمله، خاصة ان هناك جوانب يحتاج الى التركيـز عليها لاظهارها، وتحديد كيفية التعامل معها عبر الوسائل المختلفة، وعبر البـدائل التى تم التوصل اليها، وتحديد تكاليف كل بديل منها.

وتعد هذه الفجوات اساس معرفة الظروف والقدرات الخاصة بالكيان الادارى، حيث يتم تحديد ما يجب ويتعين الوصول الية، وتحديد ايضا ما يمكن الوصول الية، ومن خلال هذه الفجوة يتم تحديد حجم الاعمال المطلوبة، سواء لعبور الفجـوة، او الالتفاف حولها او الابتعاد عنها... وتحديد حجم التهديدات المتعلقة بها للوصول الى افضل الطرق للتعامل مع هذه الفجوة.

وهى المهمة الاساسية التى تعقب تحليل البيانات، حيث ان الفجوة هى فجـوة بين ما هو قائم ويمكن تحقيقة، وبين ما يجب ان يكون، وتحديد سبل التعامل مع هذه الفجوة، ووضع مزايا وتكاليف كل بديل، خاصة ان التعامل مـع الفجـوات لـيس بسيطا، بل يحتاج الى قدر كبير من الوعى الادراكـى الـشامل بحقيقـة الفجـوة واتجاهاتها المتعددة.

ويختلف تقدير الفجوة الاتجاهية حسب قدرة ورغبة الباحثين، وهو ما يتـصل اساسا بقدرات وامكانيات الكيان الادارى، وطموحاته، واهدافة العليا التـى يـسعى للوصول اليها.

خامسا – تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها:

وهى مرحلة استخراج المؤشرات الاتجاهية العامة، والتى تظهر عبر تحليل الفجوات، وهى تساعد على معرفة كاملة بموضوع البحث الذى تقوم به الاستخبارات، وهى مرحلة ذات طبيعة خاصة ترتبط بعمليات:

- الاستنتاج.
- الاستخلاص.
- البدائل المقترحة.

التى يتم التوصل اليها، وهى النتائج التى يتم تضمينها تقرير الاستخبارات التسويقية، والذى يتم رفعة الى متخذ القرار، والذى يتحدد بناء على معرفة كاملة بقدرات متخذ القرار، وعاداته التى تعود عليها، وبالظروف والمعطيات المصاحبة لهذه الاوضاع.

حيث يتم تضمين المعلومات التى تم التوصل اليها تقرير الاستخبارات التسويقية والذى يوضع امام متخذ القرار لاحاطتة بالنتائج التى تم التوصل اليها، وبالتالى احداث المعرفة الكاملة لاتخاذ القرار الرشيد... والذى يتم متابعته للتعرف على نتائج الجهد الذى تم، وبذل فى اجراء البحوث والدراسات،.

ويتم متابعة متخذ القرار لمعرفة هل حدث له معرفة بهذه النتائج، ام ان هناك عوامل اخرى ادت الى عدم الاخذ بنتائج وتوصيات الدراسة المعروضة عليه... حيث كثيرا ما تتداخل عوامل وعناصر خفية فى اتخاذ القرار، وتؤدى بالتالى الى نتائج غير سليمة، او متعارضة مع ما تم التوصل الية من نتائج.

ويقوم عادة مدير الاستخبارات التسويقية بمفاتحة متخذ القرار فـي الكيـان الادارى فى هذا الموضوع، ومناقشتة معه، ومعرفة هل يحتاج الـى مزيـد مـن البحوث والدراسات... ام ان هناك عوامل وعناصر اخرى قد تـدخلت وادت الـى اتخاذ قرارا معاكس..الخ.

وبالتالى فان مهمة مدير الاستخبارات التسويقية ليست بسيطة او سـهلة، بـل كثيرا ما يكون متخذ القرار فى الكيان الادارى واقعا تحت ضغوط معينة تؤدى الى اتخذ قرارات معالكسة لتقرير الاستخبارات التسويقية، سواء بشكل عـام كلـى، او جزئى، وبالتالى تصبح مهمة مدير الاستخبارات البحث عن وسائل وادوات للتخفيف من هذه الضغوط والتعامل معها حتى تاتى قرارات متخذ القرار متوافقة مع النتائج التى تم التوصل اليها فى تقريرة.

سادسا – عقد اجتماع فى نهاية الاسبوع لمعرفة ماذا حدث؟! وماذا تم؟! وتقييم النتائج:

حيث يتم عقد اجتماع فى نهاية اسبوع العمل من اجل معرفـة وتقيـيم تقـدم الاعمال والانشطة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ومعرفة النتائج التى تمت، وتحديد مدى كفاءة وبراعة فريق البحث، ومدى قدراته البحثية.

وفى واقع الامر فان هذا الاجتماع الذى يتم عقدة يكون فى نطـاق التـدريب الاساسى لممارسة العمل البحثى، من حيث التعرف على ما قام به الباحثين، وفـى الوقت ذاته معرفة الاثار للادوات والطرق التى استخدموها، ومعرفة الاساليب التى اتبعوها، خاصة ان جانب كبير من ممارسات العمل البحثـى هـى فـى الواقـع ممارسات تطبيقية فعلية تتم وفقا ومقتضيات سير العمل.

ويتم عقد هذا الاجتماع الختامى من اجل تحقيق العديد من الاهـداف العمليـة اهمها ما يلى:

- تحديد مدى تقدم الاعمال المكلف بها الباحثين.
- الوقوف على المشاكل والعقبات الت صادفت كل منهم.
- التعرف على الكفاءة والمهارة التى عولجت بها المواقف المختلفة.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح ان مهمة الاسـتخبارات التـسويقية مهمـة متكاملة قائمة على احداث المعرفة لمتخذ القرار، وان مسئولياتها هـى ضـمان ان تكون له المعلومات شاملة وكاملة.

ويتم فى هذا الاجتماع استعراض النتائج التى حدثت خلال الاسبوع، ومعرفـة العناصر الطبيعية والاساسية التى قام بها الباحثين، وتحديد العقبات التى واجهوها، والتدخل العلمى لازالة هذه العقبات، خاصة ان كثيرا ما تتداخل عناصر وعوامـل تؤدى الى عرقلة الاعمال التى تمت، او قد تحدث تشويشات تـؤدى الـى تـداخل الاعمال، والى تعارضها، والى عدم اتفاقها او توافقها مع ما يحدث... كما قد تاتى النتائج مضللة او متعارضة مع بعضها البعض، او ان هناك خطـأ فـى تجميـع البيانات، او استخدام مبادئ التضليل والتهويل فى عرض بعض النتائج، وهو مـا يجب التحذير منه، والتنبية لمخاطرة على العمل البحثى، وعلى الكيان الادارى.

ويتم فى هذا الاجتماع مناقشة الابعاد والجوانب الخاصة بنتائج الابحاث التـى تمت اخذا فى الاعتبار كل من:

- الموارد المادية التى انفقت.
- الموارد البشرية المتاحة.

- الامكانات البحثية التى استغلت.

ويتم معالجة العديد من الموضوعات المرتبطة بكل منها، واتخاذ اللازم نحـو تطوير الاليات الخاصة بالعمل، خاصة ان عمل الاستخبارات التسويقية يحتاج الى متابعة العديد من العناصر الخاصة به.

ولعل تمسك مدير الاستخبارات بعقد هذه الاجتماعات اسبوعيا يعد احد العوامل الاساسية فى تحقيق فاعلية الاستخبارات التسويقية، خاصة فى عمليات امتـصاص الضغوط الوظيفية وغير الوظيفية التى قد تمارس على عملة، وهى عملية تحتـاج من مدير الاستخبارات الى احاطة شاملة بمصادر هذه الـضغوط ومـا تـستهدفة، ومحاولة تجنيب الباحثين لدية من مخاطر هذه الضغوط.

خاصة ان هناك الكثير من الضغوط التى تمارس من اجل عمل قيـود علـى حركة وفاعلية الباحثين، كما قد تمارس عليهم ايضا بعض القيود التى قد تؤثر على اعمالهم، ويتم فى الاجتماع تحديدها، وتحديد افضل الطرق لتعامل معها.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية عمل متكامنل، وهو من خلال تكاملة يقوم بكافة المهام التى يتطلبها تحقيق الاعمال المسندة الـى جهـاز الاسـتخبارات التسويقية.

سابعا – عمل الاستخبارات التسويقية عمل مستمر :

حيث ان الحقائق الفاعلة فى عالم الاستخبارات التسويقية انهـا عمـل دائـم ومستمر، وانها عمل له صفات اخرى عديدة، وانه يتم طالما كام الكيـان الادارى دائم ومستمر، وانه ممارس بكافة الطرق والادوات والاساليب البحثية المتطـورة، سواء فى مجال جمع البيانات، او تحليل هذه البيانات، والوصول الـى المعلومـات الاساسية لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى.

ولعل عمل الاستخبارات التسويقية دائم ومستمر طالما كان هناك اخرين، وهو عمل متصل بعمليات متابعة الثوابت والمتغيرات، والاحاطة بكل ما يحدث ويتم فى السوق.

وتستمد الاستخبارات التسويقية استمرار بناء من خلال معيار الكفاءة فى رصد وتبع المتغيرات والمستجدات، وفى قدرتها علـــى الاحاطـــة الـــسريعة والمـــؤثرة بالاسباب، وعلى الوصول من خلال هذه الاسباب الى رؤية مستقبلية واتجاه نحـــو المستقبل وبالتالى فان قدرة الاستخبارات التسويقية متعددة ومتنوعة وفاعلى بـــشكل كبير.

ان هذا التكامل فى عمل الاستخبارات التسويقية عطى لها قوة كبيرة فى التغلب على الكثير من المنشاكل التى تواجهها، وبصفة خاصة ان البيانات التى يتم جمعها يتم التعامل عليها بمعرفة متخصصين مؤثرين على اتخاذ القرار.

المبحث السابع
تحديد الفرص التسويقية فى السوق

كثيرا ما تكون الفرص التسويقية المجال الحيوى الذى دعم انطلاقة ونمو وقفزات الكيان الادارى، وتحولة من حال الى حال... خاصة ان الفرص التسويقية المتاحة والمكتشفة تؤثر تاثيرا مباشرا على الكيان الادارى فى مجالات تطوير المنتجات، وزيادة الاقبال عليها، كما قد تؤثر بشدة فى مجالات تسويقها، وفى مجالات عمليات تمويل المنتجات، او فى مجال الكوادر البشرية الخاصة بها، وهو تاثير ياخذ اتجاهين:

- نموا مضطردا فاعلا فى كم العمليات التشغيلية التى تتم فى الكيان الادارى فى الجهاز التشغيلى الخاص به.
- اتساعا مستمرا فى ارقام العمليات اللتى يقوم بها الكيان الادارى فى الاسواق.

وتمثل الفرص التسويقية مجال حيوى هام لتحقيق طفرة فى التسويق، خاصة فى عمليات التصدير الى الخارج، وهو مجال يحتاج الى بذل كافة الجهود من اجل اغتنامة، حيث تمثل الفرصة كل من الاتى:

- زيادة فجائية فى الطلب على منتج معين واحتياج شديد له، حيث تم الوصول الى مستهلكين جدد، وباعداد ضخمة، ويحتاجون الى المنتجات، وباسعار منافسة، او قد يحتاجون الى تعريف، او ايضاح المفاهيم للتعامل.
- زيادة كاملة فى فرص الاستحواذ على منتجات معينة، او على اسواق اضافية جديدة، وامتلاك قدرات كبيرة على اختراق هذه الاسواق، والتمركز والتوسع فيها.

- تحول كامل فى الطلب من منتج معين الى منــتج اخــر، ينتجــة الكيــان الادارى، ويستطيع تقديمة بشروط افضل واحسن وارقى فى السوق المحلى والدولى، ويمثل طلبا كبيرا ذو طاقة واماكنية على التصاعد.
- اكتشاف طريقة افضل فى الانتاج، وزيادة الانتاجية، وباســتخدام اســاليب انتاجية جديدة يمكن انتاج وتقديم منتجات افضل، فضلاً عن حجــم الــوفر المتحقق من استخدام الاساليب الحديثة فى الانتاج.
- اكتشاف اسواق جديدة فى حاجة الى الدخول اليهــا، والقيــام فيهــا بجهــد ترويجى جيد، خاصة ان هذه الاسواق تستهلك المنتجات التى تقــدم اليهــا بفاعلية كبيرة.
- اكتشاف فجوة فى الاشباع لدى طائفة مــن المــستهلكين او المــستخدمين الحاليين، والتى نتجت عن قيام بعض المنتجين بالتوقف عن انتاج سلعهم او تعطل خطوط انتاجهم، او حدوث زيادة فــى منتجــاتهم لاســباب معينــة يحتاجون معها الى منتجات الكيان الادارى بشكل اكبر.
- اكتشاف مصدر جيد وجديد للمواد الخام الارخص والافضل، والذى يحتاج الى وعى ادراكى شامل به والتعامل معه، واستخدام التفاوض مع المــورد الحالى للحصول على شروط افضل.
- اكتشاف مجال جيد للنفاذ الفكرى فى احد الاسواق، والتعامل السريع معــه، والتمركز فكريا لدى المستهلكين فى هذه الاسواق، ومن خلال الــسيطرة على الفكر يمكن التحكم وتوجية هذه السوق.

حيث تعد الفرص السانحة احد المجــالات الاساســية التــى يعمــل جهــاز الاستخبارات التسويقية على الوصول اليها، وتعريفها، وتشخيصها بدقــة، وتحديــد

المجالات والمزايا التى تعود على الكيان الادارى من الاستفادة منها ومن انتهازها.

ويتم ترجمة هذا التشخيص الى ارقام، سواء بالنسبة للمبيعات، او للارباح التى سيتم جنيها، او للموارد الخام التى سيتم الاحتياج اليها، او عمليات التشغيل فى كل قسم من اقسام الكيان الادارى...الخ.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة فـــى السوق، وهى عملية تتوقف على قدرة جهاز الاستخبارات علـــى رصـــد، وتتبـــع، وتحليل هذه الفرص، وتشخيصها بشكل دائم ومستمر، والوقوف على كافة جوانبها المتعددة، سواء من حيث:

- طبيعة هذه الفرص وحجمها واتجاهها العام المتوقع مستقبلا، وبصفة خاصة امكانية الاستفادة منها، وتحديد البدائل المقترحة لهذه الاستفادة وكيفية تنفيذ افضلها وفقا لكل بديل، خاصة من حيث التكلفة والعائد.
- امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص، سواء المتاحة للكيـــان الادارى او التى يمكن الحصول عليها وبسهولة ويسر، او من خلال الطاقات الانتاجية الحالية للكيان الادارى..
- العائد المنتظر تحقيقة من هذه الفرص، خاصة فى مجالات عديدة، ومـــدى استمرارة، ومدى امكانية الاستفادة من هذا العائد، واشكال العائـــد الممكـــن الوصول اليها، وبصفة خاصة العوائد المادية وغير المادية.
- التكاليف المنتظرة من هذه الفرص والتعامل معها مع تحديد المخاطر التـــى ترتبط بعدم القدرة على انتهازها، او بارجاء انتهاز هذه الفرص، خاصة من جانب المنافسين للكيان الادارى.
- خطة انتهاز هذه الفرص، واوضاع ومتطلبات هذه الخطط، وعمليات توفير

الموارد والامكانات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

ويتم تشخيص هذه الفرص بانواعها، واشكالها المختلفة، ووضعها فى اطـار كمى يسهل التعامل معها، كما يتم ايضا شرح تفصيلى لهذه الفرص، وبالكيفية التى تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارة الرشيد.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

اولا – طبيعة هذه الفرص ومجالاتها:

تعد الفرصة التسويقية واحدة من المجالات الرئيسية التـى تظهـر كفـاءة الاستخبارات التسويقية، سواء فى الوصول اليها، او فى تشخيصها، او فى الاستفادة الكاملة منها، او فى تحقيقها، وتحويلها الى عقد تسويق مناسب، وبالتالى يتم التعامل معها بجهود متزايدة للاستفادة منها، سواء فى تعزيز عمليات النمو، او التوسع، او الانتشار.

والفرصة التسويقية هى مجال واسع للطلب على منتجـات معينـة يمكـن ان ينتجها الكيان الادارى، وهى فرص قد تكون:

- بشكل دائم ومستمر.
- مؤقتة ظرفا ومكانا.
- عارضة واختبارية.

ويتم اغتنام انتهاز هذه الفرصة لتحويل اى صـفقة عارضـة الـى صـفقات وتعاقدات دائمة ومستمر، وزيادة حجم ونوع التعاقدات والصفقات المستقبلية، مع اى طرف من الاطراف المؤثرة على تنفيذ الصفقة.

مثل اقفال ابواب مورد حالى لكيان ادارى معين، وتوقفة عـن الانتـاج، او

اصابته بعطب بحيث لا يستطيع الوفاء بتعهداته، وتعاقداته التى تعاقـد عليهـا، او انسحابة من السوق فجأه...الخ، وبالتالى يمثل الاحلال محلة فرصة جيـدة للكيـان الادارى، والذى يعمل على تحويل هذه الفرصة الى علاقة دائمة ومستمرة.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية يقظا وفعالا، كلما كان قـادرا علـى رصد الظاهرة مبكرا، والتعرف على حجم الفرص التسويقية المعروضـة، وعلـى تشخيصها جيدا، وعلى تحديد كافة جوانبها وابعادها، وبالتالى يكون قـادرا علـى وضع خطة التعامل معها... خاصة ان عوامل المكان والزمان تقوم بدورها الخطير فى هذا الشان.

حيث تحتاج استخبارات التسويق الى جهد كبير للوصول الى الفرص التسويقية الواعدة، ليس فقط فى مجال المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، ولكن ايضا فى مجال تسويقها، وبالتالى تحقيق الربحية والواعدية المتحققة من هذه الفرص، وهو ما يشير الى اهمية هذه الفرص التى تم اكتشافها، وتحديد سبل اتاحتهـا، وتشخيـصها جيدا، وبالتالى تحديد عمليات التطوير اللازم للكيان الادارى من اجل انتهاز وتحقيق هذه الفرص الواعدة، وهو ما يؤكد على ما يلى:

- عقد الصفقات المستقبلية.
- كسب العقود الحاضرة.
- انتهاز فرصة فى فجوة سوق قائمة.

وهو ما يؤكد على ان عمليات تخطيط الانتاج تاخذ فى اعتبارها حجم الفرص المكتشفة، وهوما يستدعى ان يكونم هناك خبراء لدى الكيان الادارى فـى انتهـاز الفرص التسويقية المتاحة، خاصة تلك الفرص التى تنشأ مع الازمات التى يـصاب بها المنافسون.

فعلى سبيل المثال فان اكتشاف فرصة تسويقية فى جزيرة معينة، بهـا عـدد مناسب من السكان، ولديها موارد طبيعية كبيرة، ويحتاجون الى منتج معين ينتجـة بالفعل الكيان الادارى، لكنهم لا يملكون اموالا كافية... تجعل من عمليات التبـادل العينى عبر الصفقات المتاكفئة عملية ناجحة لاتمام الصفقة، مما يساعد على تسويق هذا المنتج اليهم نجاحا كبيرا... خاصة لعوامل:

- القرب الجغرافى.
- فارق التكلفة الانتاجية.
- العائد المنتظر الحصول علية.

وبالتالى تكتشف الاستخبارات التسويقية هذه الفرصة، والتـى تعـد المجـال الحيوى لاظهار مزايا الكيان الادارى، وتفوقة، ونبوغة، والمزايا التنافـسية التـى يملكها هذا الكيان... وهو ما تتميز به الاستخبارات التسويقية من قدرة وكفاءة فـى تحليل البيانات التسويقية التى تصل اليها، وتحديد اين تكمن هذه الفرص.

ثانيا – امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص:

لا تم عمليات التعامل مع الفرص الا اذا تم تحديد متطلبات استغلالها، وتحديد هل هذه المتطلبات متوفرة لدى الكيان الادارى، ام لا، ام يمكن توفير هذه المتطلبات بوسائل محددة، وبالتالى امتلاك القدرة على التعامل مع الواقع العملى الجديد الـذى تتيحة هذه الفرص التسويقية، حيث تحتاج عملية اكتشاف الفرص التـسويقية الـى تحديد امكانية استغلال هذه الفرص، وبصفة خاصة مدى كفايـة مـوارد الكيـان الادارى لهذا الاستغلال، وما يملكة الكيان الادارى من مزايـا تنافـسية ارتقائيـة لاستغلال هذه الفرص المتاحة، وبالتالى قدرته على ان يضيف قيمة مضافةADD VALUE للعملاء المستهلكين لمنتجاته باستغلاله هذه الفرص.

خاصة ان قيام الكيان الادارى باستغلال هذه الفرص سوف يساعدة فى المستقبل على زيادة قدراته، وتنمية مهاراته، وصقل خبراته فى التعامل مع الفرص المستقبلية، وهو ما يوضحة مسجل الكيالن الادارى ومعاملاته.

وهى عملية ارتباطية بقدرة الكيان الادارى، سواء الحالية، او التى يمكن تحقيقها مستقبلا... من خلال عمليات التمويل التى يستطيع توفيرها، سواء بالحصول على موارد من خلال ما يطرحة من سندات، او اجراء قروض مصرفية او غير مصرفية، ووفقا للدراسات التى يتم اعدادها فى هذا الشان.

حيث لا يكفى فقط تشخيص وتحديد الفرص التسويقية، بل لا بد من استيفاء متطلبات انتهازها، وبصفة خاصة تحديد الموارد والامكانيات اللازمة للقيام بهذا الاستغلال، ووضعها موضع التطبيق الفعلى، وهو ما يتطلب وعيا ادراكيا شاملا باهمية عمليات التطوير، والاستغلال، فضلا عن تحديد امكانيات وموارد الكيان الادارى، وتحديد قدراته على استغلال وانتهاز هذه الفرص، وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

- حجم الموارد المتاحة للكيان الادارى، والتى يمكن له أن يوجهها لانتهاز هذه الفرص، وعلى ان يتم ذلك فى اطار الجهود الانتاجية والتسويقية والتمويلية والكوتدر البشرية الخاصة بالكيان الادارى، او بالاستعانة بما يتوفر لدى كيانات ادارية اخرى.
- الامكانيات المتوفرة لدى الكيان الادارى وبصفة خاصة المهارات البشرية العاملة لدية، ومدى قدرتها على انتاج ما يتطلبة استغلال الفرص التسويقية المعروضة، او ما يحتاج الية من وقت وجهد لتدريب هذه الموارد البشرية وتاهيلها وفقا ومقتضيات الحالة القائمة لدى هذا الكيان.

- ما يحتاج الية الكيان الادارى من الموارد والامكانيات ووسائل تدبيرها، ووضع الخطط اللازمة للوصول الي الموارد المطلوبة، فى الوقت المطلوبة فيه.
- كيفية تدبير الموارد والامكانيات فى ظل الظروف المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لهذا التدبير بالتوافق مع خطط الاستغلال، وتحقيق التقابل MATCHING ما بين التدبير وبين الاستخدام.
- مدى سماحة ظروف السوق للتعامل مع هذه الفرص التسويقية، وبصفة خاصة الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الادارى.

ثالثا – تحديد العائد المنتظر تحقيقة من استغلال الفرص:

وهو ما يحتاج الى ان تكون الاستخبارات التسويقية قادرة على فهم واستيعاب نتائج استغلالها الفرص التسويقية المتاحة، حيث ان هذا العائد يمثل نقطة جذب رئيسية لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى اظهار كامل للعوائد التى سيحققها الكيان الادارى من استغلال هذه الفرصة السانحة فى السوق، حيث يتم توضيح ان الفرص لا تستغل او تنتهز لذاتها، بل من اجل الحصول على عائد جيد، ياخذ صفة الدوام، كما ان هناك عوائد اخرى كثيرة تحتاج الى اظهار، فعلى سبيل المثال فان الحصول على فرصة جيدة لتطبيق تكنولوجيا جديدة، سوف تساعد على انتاج مستقبلى متطور، وهو ما سوف ينعكس ايجابيا على عمليات التدريب للكوادر البشرية فى الكيان الادارى، وعلى عمليات اتخاذ القرار فى هذا الكيان الادارى... كما سيظهر اثرة على ما تحققة وتجنبة القوى من مرتبات وحوافز، وما تحصل علية الادارة من مكافات.

ويرتبط العائد الذى يحققة الكيان الادارى بشقين اساسيين هما:

الشق الاول– البقاء فاعلا فى عالم من المنافسة القوية.

الشق الثانى– تحقيق الاستمرارية التنافسية بكافة متطلباتها.

وبالتالى فان امتلاك فرصة تسويقية سوف تساعد على حركة العناصر الايجابية فى الكيان الادارى، وتساعد على توظيفها بفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب من الكيان الادارى مزيد من اليقظة، ليس فقط لاكتشاف الفرص التسويقية، ولكن ايضا لحسن استغلالها، وهو ما يرتبط بالعائد المتحقق من استغلال هذه الفرص التسويقية.

واذا كان حساب العائد متداخل، فان بداية هذا الحساب يحتاج الى تصنيف متطلبات التاثيرات المستقبلية لهذا العائد، واظهار ان الكيان الادارى اذا لم ياخذ الفرصة التسويقية لن يفقد فقط هذا العائد، بل قد يؤدى الى وجود تهديدات متباينة للكيان الادارى.

وهو ما يتطلب وعيا باهمية وضرورة اظهار العائد وتداخلاته، وبصفة خاصة اظهار حجم العوائد وارتباطها، سواء الحالية، او المستقبلية وبصفة خاصة تحديد المكانة التسويقية للكيان الادارى اذا ما قام باستغلال هذه الفرصة.

ومن ناحية اخرى فان العائد المتحقق من الفرص يحتاج الى اظهار، حيث ان هناك عوائد كثيرة من بينها:

- العائد الاقتصادى.
- العائد التنافسى.
- العائد الابتكارى.
- العائد المالى.
- العائد التسويقى.
- العائد الاجتماعى.
- العائد السياسى.

وبالتالى يحتاج الامر الى اظهار هذه الجوانب، حتى يتم اسـتغلال الفرصــة التسويقية، وبالتالى تحديد حجم المخاطر اذا لم يستطيع الكيان الادارى استغلال هذه الفرصة، ومايطلق عليه بخطر انسحاب السوق، وبالتالى تحديد ما يمكن ان يعـود عليه اذا ما احسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

رابعا – تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص:

حيث ان التكاليف تاخذ شكل تهديدات مباشرة وغير المباشرة للكيان الادارى، وهى تهديدات متصلى بعمليات الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... اى باستمرار نشاط الكيان الادارى.

ويتم تحديد التهديدات التى تواجة الكيان الادارى، والمـؤثرة علـى نـشاطة، خاصة تهديدات انسحاب السوق، وتغير اساسيات الاعمال التى يقوم بها فى حالـة تجاهلة الفرص التسويقية المعروضة عليه من نظام الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة التهديدات الاتية:

- تهديدات انسحاب الطلب على منتجاته الحالية التى يقوم بانتاجها.
- تهديدات فقد جانب كبير من المستهلكين الحاليين بالاضافة الى المستهلكين المستقبليين.
- تهديدات فقد اسواق الموردين واتجاههم اتجاه اخر، وعدم وجود مـوردين كافيين للتعامل معهم.
- تهديدات تحقيق خسائر متصاعدة نتيجة تناقص حجم الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.
- تهديدات نقص التمويل والكوادر البشرية التى تعمل لدية.

وهو ما يرتبط بصفة اساسية بالتكاليف المادية التى من المتوقع تحملها، وبصفة خاصة تحديد حجم كل من:

- الاموال التى سوف يفقدها الكيان الادارى.
- الموارد والمستلزمات التى لن يحصل عليها مستقبلا.
- العمال الذين سيتركون الاعمال نتيجة عدم استغلال الفرصة.
- الوقت الذى سيتم استغراقة الى حين انتهاز الفرصة.

وبالتالى ضرورة تحديد ومعرفة اللازم لجعل هذه الفرص مربحة ومكسبة الكيان الادارى المكانة التى يحلم بها، وهى عملية مرتبطة بعناصر كثيرة، خاصة ان اساليب انتهاز الفرص التسويقية متعددة، وان الاختيار بين هذه الاساليب يتوقف على مدى قدرة الكيان الادارى على تحمل تكلفة كل منها.

وهو ما يتطلب وجود خطة كاملة باساليب مواجهة التهديدات المحتمله من اجل الحفاظ على استمرارية الكيان الادارى GOING CONCERN وتفاعلة مع الظروف والمعطيات المحيطة.

خامسا – وضع خطة انتهاز هذه الفرص:

اذا ما استطاع الكيان الادارى اظهار العوائد والتكاليف، والمقارنة بينهما يحتاج الى وضع خطة لانتهاز الفرص... حيث يحتاج انتهاز هذه الفرص الى وضع خطة زمنية مبرمجة لانتهاز هذه الفرص، وبصفة خاصة تحديد اولويات كل منها، وتوفير الموارد والامكانات اللازمة لهذا الانتهاز، وبالتالى تتحدد بشكل دقيق كل من الاتى:

- اولويات الفرص مرتبة زمنيا.
- اولويات استخدام الموارد.
- رسم التشابك القطاعى لهذه الفرص.
- تحديد المهام التنفيذية وتوابعها للوصول الى هذه الفرص.
- تحديد المجالات التى ستشارك فى انتهاز هذه الفرص وخطط عملياتها.

ويتم مناقشة هذه الخطة مع مدير الاستخبارات التسويقية، والذى يستعين بخبراء متخصصين لعرض الافكار، وللتدليل على ما تناولته الخطة، ولشرح بعض التفاصيل التى يسأل عنها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وهو ما يجعل من عمليات انتهاز الفرص عمليات ايجابية متداخلة مع اعمال الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان هناك الكثير من الجوانب الافتراضية التى ترتبط بهذه الفرص، اى المعلومات التى تضمنها الخطة، خاصة انواع واعداد المستهلكين، وحجم استهلاكهم من المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى، وما يتصل بهذا الاستهلاك من عمليات توزيع، وتسعير، وترويج... وبذلك تتحدد عناصر النجاح الاساسى والرئيسى للكيان الادارى مع هذه الفرص، وتحديد ايضا اتجاهات النشاط والعمل الذى سيقوم الكيان الادارى به للوصول الى هذه الفرص.

وتحتاج الخطة الى ان تكون بها قدر مناسب من المرونة، خاصة انها خطة زمنية توافق مع العديد من الاعتبارات الخاصة باعمال الكيان الادارى، ومع المتغيرات والمستجدات التى تواجة الكيان الادارى، ويتم اعتماد الخطة بعد مناقشة كافة تفاصيلها، والاقتناع بها، وبالتالى بدء تنفيذ متطلبات التواجد الحيوى للكيان الادارى فى هذا السوق التنافسى..

المبحث الثامن
جمع البيانات

هى المهمة الاولى والاساسية للاستخبارات التسويقية، خاصة ان عمليات جمع البيانات متشعبة ومتعددة، سواء من خلال وسائلها، او من خلال ادواتها، او من خلال مصادرها، او من خلال استخدام هذه البيانات، والقيام بعمليات التشغيل المناسبه لها، والوصول منها الى المعلومات التى حاول الطرف الاخر اخفائها، او من خلال نتائجها وما تم التوصل اليه منها، من معلومات ومؤشرات اتجاهية عامة، يتم استخدامها بطرق مختلفة، وببدائل عديدة.

وبالتالى فان جمع البيانات هى المهمة الاولى لبحوث الاستخبارات التسويقية، وتعد هذه المهمة احدى المهام الاساسية التى يقوم بها باحث فى الاستخبارات التسويقية، والتى يستخدم فيها العديد من المهارات التى تم اكسابها له، والارتقاء بها وتطوير فاعلياته.

ويتم تحديد البيانات المطلوب جمعها انطلاقا من موضوع البحث، فضلا عن مصادر هذه البيانات، وبالتالى تتحدد امكانات وقدرات الكيان الادارى فى توفير البانات المطلوبة.

واذا كانت الاستخبارات التسويقية فاعلة فى طرح الاسئلة، والحصول على اجابات شاملة ووافية عنها، فانها فى الوقت نفسة تجرى اختبارات عديدة لتاكيد من انها قامت بجمع البيانات المطلوبة، من المصادر الخاصة بها، وان ليس هناك مصادر اخرى يمكن عن طريقها جمع البيانات، وان هذه المصادر قد تم مقابلتها، واستقرائها بشكل فعال للوصول الى البيانات، وانها لم تخف عن الباحثين ايا منها.

وهى عملية ترتبط بمهارات الباحث، خاصة ان هناك قدر كبير من البحوث

والدراسات تتعارض مع هيكل القيم القائمة... وقد يؤدى ذلك الى ثورات، وتحمـل غرامات، نتيجة سوء فهم، او عدم ادراك الباحث لهيكـل القـيم ونـسق العـادات والتقاليد، وعدم فهمة للطبيعة الخاصة للمستقصى منهم.

فعلى سبيل المثال قام احد الباحثين من احدى دول جنوب شرق اسيا بالبحـث عن كلمة او رمز يتم استخدامة فى تسويق منتجات الشركة من الاحذية فى منطقـة الشرق الاوسط، وكان ان عثر على لفظ الجلالة "الله" سبحانة وتعالى والذى يتبارك به جميع المواطنين فى المنطقة، ووجد ان الافراد يضعونة على الحوائط ويضعونة فى مكاتبهم وسياراتهم، واينما يذهب يجدة معلقا لـديهم، فقـام باسـتخدامة لبيـع منتجاته... وهو ما ادى الى صدمة شديدة لكافة الافراد فى الشرق الاوسـط...ادت الى اعتذار سفير بلادة، والى تحمل شركتة خسائر ضخمة نتيجة:

- سحب الاحذية التى تحمل الاسم الجليل.
- دفع غرامات وجزاءات شديدة.
- خسارة الشركة لاسمها وعدم تفاعل اى فرد معها.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات عملية تحتاج الى وعـى وفهـم وادراك واسـع المدى ليس فقط لموضوع البحث، ولكن ايضا للظروف والاوضاع المحيطة بعمليـات جمع هذه البيانات، وبالظروف الخاصة المصاحبة لعمليات جمع البيانات، فضلا عـن معايشة مصادرها، ومعرفة العادات والتقاليد التى تحكم نشاطها وظروفها.

ويتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، حيث يـتم جمـع البيانـات مـن مصادرها المكتبية، اى من خلال الوسائل المنـشورة بهـا البيانـات كالـصحف، والمجلات، والدوريات، والكتب، والمراجع، والمنشورات...وكـذا مـن وسـائلها الميدانية اى من خلال: المقابلة الشخصية، والمراقبة، وجمع البيانات من الميـدان

بالاتصالات التليفونية، والبريد الالكتروني.... الخ يضاف الى ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة، والمخططة والموجهة، واستخدام الاستقصاءات... بالاضافة للعمليات السرية ذات الطابع الخاص القائمة على الزرع والتجنيد للمصادر الشخصية لجمع البيانات.

خاصة ان هناك عمليات عديدة تجرى على المصادر للتاكد من صدقها، ومن سلامتها، ومن معايشتها فعلا لواقع البيانات، ومن استعدادها لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتتم عملية جمع البيانات بصفة مستمرة ودائمة فى الكيان الادارى، وبالتالى تصبح عملية:

- تامين تدفق البيانات.
- تامين سلامة البيانات.
- تامين انتظام البيانات.

احدى المهام الاساسية للاستخبارات التسويقية، والتى تعمل عليها حتى تتم عملية جمع البيانات بشكل سليم ومنتظم، ومتوافق مع غرض البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وتحتاج عملية جمع البيانات الى مهارات خاصة يتم التحقق من توافرها لدى جامعى البيانات، سواء كانت هذه البيانات مكتبية او ميدانية واهمها:

1. الصبر على الوصول الى البيانات المطلوب جمعها، والتعامل الجيد مع مصدر البيان وفقا للمعطيات العامة له، فضلا عن تحقيق النفاذية الى هذا المصدر، والتحقق انه قد قام باعطاء جميع البيانات المطلوبة.. ولم يخف اى بيانات عن الباحثين جامعى البيانات.

2. القدرة على التحمل للمكارة، والمشاكل الخاصة بعمليات جمـــع البيانــات، وهى مشاكل كثيرة ومتعددة، وتحتاج الى التعامل معها بذكاء شديد، خاصة ان البيانات المطلوب الوصول اليها تحمل درجة عالية من الحساسية.

3. التنظيم والترتيب والتنسيق للبيانات، والتى تم جمعها، مهما كانـــت غيــر منظمة، ومهما كانت غير مرتبة، وتبويبها بالشكل الذى يجعلهـــا جـــاهزة لعمليات التشغيل التى ستتم عليها.

4. القدرة على معرفة مصدر البيان الحقيقى، ومقدار الثقة فيه من حيث صدق البيان، والحكم على مدى الاعتماد عليه، وبصفة خاصـــة معرفـــة مـــدى معاصرته للمصادر المختلفة للبيان.

5. التوافق الانسجامى، او القدرة على احداث قدر كبير من التوافق الانسجامى مع مصدر البيانات، والحصول منه على كافة البيانات التى لدية طواعية مع تحقيق الفاعلية الارتباطية معه.

وكلما كان جامع البيانات من مصادرها المختلفة متمتعا بهذه الخصائص، كلما كان قادرا وفعالا ومحققا لاهدافة، خاصة ان جمع البيانات عملية ليست بـــسيطة او سهلة، وانما تحتاج الى بذل جهد كبير فى الوصول اليها، وتقييمها، والتحقـــق مـــن مناسبتها.

اولا – جمع البيانات الاولية من الميدان:

وهى الاساس الاولى لبحوث السوق حيث يتم جمع البيانات التى يحتاج اليهـــا البحث التسويقى من الميدان، وهى بانات تجمع للمرة الاولى من مصادرها، وهـــى بيانات فعلية دافعة يقوم الباحث بجمعها، والتعرف علىلا مصادرها، واختبار مدى صدق هذا المصدر، ومعايشة واقع حياة هذا المصدر، والوصول الى معرفة الدوافع

والنوايا الخاصة بهذا المصدر، والجزم بمـدى معايـشتة ومعاصـرته للظـاهرة، والاحداث التى مرت بها اثناء جمع البيانات عنها، خاصة ان هذه البيانـات هـى المادة الخام التى يتم الاعتماد عليها فى عمليـات التحليـل، واظهـار المؤشـرات الاتجاهية العامة التى يستقى منها المعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار، حيـث يحتاج جمع البيانات الاولية من الميدان الى تحديد مجتمع البحث المطلـوب جمـع البيانات عنه، وكلما كان مجتمع البحث صغيرا ومحددا، كلما كان سهل جمع هـذه البيانات... اما اذا كان مجتمع البحث كبيرا ومنتشرا ومتفرقا، فانه يتم اختيار عينة من هذا المجتمع، ويتم تصميم حجم العينة وفق اسس عديدة، كما يتم اختيار نوعها وفقا ومدى قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على ما يلى:

- توفير التكاليف الخاصة بمرحلة جمع البيانات وحجم المخصص منها لذلك.
- الوقت المتاح لاجراء البحث والدراسة.
- الجهد البشرى المطلوب بذلة للوصول الى البيانات.
- عدد البتاحثين ومساعديهم الذين يعملون فى البحث.
- مقدار التعويل على النتائج التى سيتم الوصول اليها.
- الهدف الاساسى من البحث والدراسة.

ويتم اختيار مفردات مجتمع العينة، وتحديد سبل مقابلة كل مفردة منها، وفقـا لعدة اسس من اهمها نوع العينة، وحجمها، حيث يراع فى اختيارها ان تكون ممثلة لهذا المجتمع، ويتم جمع البيانات من العينات وفق لنوع العينة التى تم اختيارها من مجتمع البحث الخاص بها، اى سواء كانت عينات عشوائية، او غير عشوائية وفقا لدرجة المعنوية الخاصة بهذا النوع من البحوث الميدانية، وباستخدام وسائل وادوات البحث الميدانى مثل: المقابلة الشخصية، والملاحظة العلميـة، والتجربـة العمليـة

والمحادثة التليفونيـــة، والاستقــصاء الميــدانى واســتخدام الانترنـــت، والبريــد الالكترونى....الخ.

وبصفة خاصة ان هناك قواعد اساسية في استخدام العينات، وفى تطبيق نتائج البحوث التى اجريت عليها، خاصة غعند تعميم هذه النتائج.

وهو ما يحتاج الى معرفة كيفية اجراء البحث الميدانى بهذه الوســائل، والـــى العرض لكل وسيلة منها بايجاز على النحو التالى:

ثانيا- المقابلة الشخصية:

تمثل المقابلة الشخصية احد اهم ادوات جمع البيانات مـــن مفـــردات مجتمـــع البحث، وهى مقابلة شخصية يتم الاعداد لها جيدا للوصول الى البيانات الميدانيـــة التى تم جمعها من مفردة المجحتمع البحث لاول مرة، والتى يتم فى هذه المقابلـــة الاعتماد على اساليب عديدة فى جمع البيانات الميدانية، من اهمها الاساليب الاتية:

- الحوار بانواعة مع مفردة مجتمع البحث.
- مراقبة ومعاينة ومناظرة مفردة مجتمع البحث والواقع الذى تعيشة وتحياة.
- طرح الاسئلة العامة والمتخصصة، وشرح مفردات السؤال، والتعمق بحرية كاملة مع مفردة مجتمع البحث، واجراء اسئلة المراجعة للتالكد من صدق المفردة.
- الصمت واعطاء المفردة كامل الحرية فى الحوار والحديث.
- توجية الحديث مع مفردة البحث والسيطرة عليه.

وهى اساس ادارة الحوار الغنى مع مفردات مجتمع البحث، وهى مـــن اهـــم وسيلة من وسائل جمع البيانات، والتى تمكن الباحث من التحقيق من صدق مفـــردة مجتمع البحث، ومن تطابق البيانات التى تم جمعها مع معاينة هذه المفردة واقعيـــا

وفعليا، ومناظرة هذه البيانات التى تم جمعها مع واقع حياة ومعيشة هذه المفردة.

وتتم المقابلة فى جو خاص يصنعة الباحث فى الاستخبارات التسويقية، حيث يقوم الباحث باستخدام اسلوب الصداقة والدفء، واشاعة جو من الالفة مع مفردة البحث، ويشجعة على الانطلاق.

ويستخدم فيها عدة انواع من المقابلات من بينها:

- المقابلة المفتوحة التى يتم عقدها فى اماكن مفتوحة مثل النادى ومع الاصدقاء.
- المقابلة المغلقة التى يتم عقدها فى مبنى مغلق، كحجرة مكتب الباحث او مفردة مجتمع البحث.
- المقابلة المتعمقة والتى تحتاج الى وقت طويل لتعمق فى التفاصيل والوصول الى هذه التفاصيل من خلال الحوار الهادئ الموجة.
- المقابلة الابتدائية، وهى مقابلة هدفها التعرف على مفردة مجتمع البحث واذابة الحاجز النفسى القائم بين الباحث والمفردة.
- المقابلة الختامية، وهى مقابلة يتم فيها شكر الباحث للمفردة على تعاونها مع الباحث.

ويتم توصيف المقابلة من خلال قدرة الباحث على تشخيص ما يحتاج الية من المستقصى منه، وهو ما يتم الحصول عليه فى اطار المقابلة الشخصية التى تمت وفقا لحجم البيانات ونوعها الذى حصل عليه، خاصة ان هناك مفردات تحتاج الى اجراء عدة مقابلات معها للحصول منها على البيانات المطلوبة خاصة فى عمليات تحفيز المفردة على اطاء البيانات المطلوبة، بينما مفردات اخرى تكون راغبة فى اعطاء البيانات خلال جلسة واحدة..

ثالثا – الملاحظة العملية:

وهى واحدة من انجح اساليب رصد السلوك الذى تقوم به مفردة البحث تجاه متغير من المتغيرات الت يتم جمع البيانات سلوكية عنه، وتتم عمليات المراقبة من خلال رصد السلوك المستقصى منه، وتتبع ما يقوم به من حركات، ومعرفة من يؤثر فى هذا السلك، وتحديد العامل والعناصر المتاثرة بهذا السلوك، وهى احد الاساليب الاساسية فى جمع البيانات، حيث يتم اخضاع مفردة البحث للملاحظة والمراقبة، ومتابعة ما تقوم به من سلوك، وتحديد الدرجات المختلفة لهذا السلوك،سواء من حيث: التفكير العقلانى، او من حيث السلوك المباشر دون تفكير، او من حيث اعتياد السلوك، وبصفة خاصة ان هناك مؤثرات على هذا السلوك الذى يتكون من تفاعل عنصرين اساسيين هما:

- القدرة على السلوك.
- الرغبة فى السلوك.

وتحديد هذه المؤثرات الاتجاهية المؤثرة على كل منهما للوصول الى السلوك المطلوب وفقال للمعادلة الاتية:

السلوك = القدرة × الرغبة

ويتم تحليل السلوك للوقوف على الاتجاه العام لمفردات مجتمع الدراسة، وبالتالى اجراء معالجات التنبؤ بالاوضاع المستقبلية، وفقا ومعادلة السلوك الاتجاهى.

ويتم الاستعانة بادوات كثيرة لانجاح الملاحظة، والتى تنقسم الى الانواع الاتية:

- ملاحظة شخصية بشرية.

- ملاحظة الية الكترونية.

- ملاحظة تجمع بين البشر والاجهزة.

وتتم الملاحظة بدون معرفة مفردة البحث ان سلوكها ملاحظ، وبالتالى اذا ما شعرت هذه المفردة بانها مراقبة سوف يؤثر ذلك على سلوكها، وبالتالى تكون البيانات التى تم جمعها غير سليمة.

ويتم تحديد السلوك من خلال ملاحظة ما تقوم به مفردة البحث، والتى يتم رصد، ومتابعة سلوكها العام، وتحديد العناصر المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة اى منها مؤثر بشكل كبير على هذا السلوك.

رابعا – التجربة العملية:

وهى من اهم ادوات جمع البيانات من الميدان، والتى تقوم على رغبة الكيان الادارى فى اختبار صحة فرص معين من الفروض، وبالتالى يقوم بتجربة هذا المتغير تجريبيا، وهى ادخال احد المتغيرات التجريبية على مجتمع البحث ومعرفة تاثير هذا المتغير فى المجتمع، ورد فعل المجتمع تجاهة، وبالتالى الحصول على بيانات فعالة يتم تحليلها، والوصول منها الى معلومات تساعد على رسم السياسات وتخطيط تنفيذها تجاه هذا المجتمع.

ويتم اختيار هذه الاداه من خلال تفعيل قدرة الباحث على معالجة المتغيرات التجريبية التى يتم استخدامها، مثل اختيار سياسة تسويقية معينة فى قطاع التوزيع، او استخدام سياسة ترويجية معينة فى منطقة محددة، وبالتالى معرفة ردو الافعال الخاصة بمجتمع البحث، للتاكد من فاعليتها، ومن قدرتها على تحقيق الاهداف الموضوعة لها.

ومن خلال التجربة العملية يتم معرفة تاثير العناصر المختلفة على المتـــاغير التجريبي الذى يتم البحث عنه.

خامسا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية:

وهو الاجراء الذى يتم اتباعة من قبل العديد من الباحثين، خاصة فـــى ظـــل عوامل الوقت والتكلفة التى رصدت لاجراء البحوث، ويتم البحث اولا عن ما سبق وتم نشرة من بحجوث ودراسات، وعن مصادرها المنشورة من كتب واحـــصائيات ونشرات حكومية، ومن مجلات وجرائد، وهى مهمة ليست بسيطة او سهلة، خاصة فى جمع البيانات الكثيرة المتعددة من مصادرها المنشورة، سواء كانت مجلات، او دوريات، او نشرات احصائية منشورة، او كانت مراجع علمية من كتب ورســـائل علمية متخصصة.

ويمكن توفير هذه البيانات من خلال مصادر داخلية داخل الكيان الادارى، مثل سجلات الكيان الادارى... او من مصادر خارجية مثل اجهزة الدولة والمنظمـــات والمؤسسات والمراكز البحثية فى الجامعات والمعاهد والـــشركات...الـــخ.ويعتمـــد الباحث على علاقاته الشخصية القوية بصادر البيانات الثانوية، خاصة علاقته بامناء المكتبات فى المراكز البحثية المختلفة، وبالباحثين فى هذه المراكز، وباطلاعة الدائم على مال يقومون به من ابحاث.

كما يتم الاعتماد على جمع البيانات الثانوية المنشورة بشكل دورى تلقائى عبر الحصول على نسخة من كل من:

- المجلات والجرائد العامة والمتخصصة.
- الاحصاءات الحكومية وشبة الحكومية.
- الدراسات والبحوث التى تجربها الجهات المختصة.

ويتم جمع هذه البيانات بشكل علمى دقيق، ويتم جمع البيانات الثانوية بوسائل عديدة من بينها ارشفة هذه البيانات وفــق موضـــوعها، وباســتخدام الكــروت او البطاقات الورقية المعدة خصيصا لهذا الغرض والتى يــتم تكوينهــا لتعامــل مــع مواضيع البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه البيانات تكون متاحة، ودقيقة، ومعبرة عن الواقع الذى توصفة، كمــا انهــا ســيتم معالجتها لتوافق مع موضوع البحث الجديد الذى سيتم اجراءة.

ويستخدم نماذج عديدة فى جمع البيانات المنشورة، كمــا يــتم تطبيــق ادوات الكترونية تساعد الباحث على تبويب هذه البيانات وتحقيق الاستفادة الكاملة منهــا، وبالتالى اعدادها للتشغيل.

سادسا- التحقق من سلامة وصحة البيانات التى تم جمعها:

يحتاج التعامل مع البيانات التى تم جمعها الى التاكد من سلامتها ومن صحتها ومن صدقها ومن صلاحيتها لاجراء البحوث والدراسات المطلوبة، خاصة ان كثير نت البيانات التى تم جمعها تكون:

- قديمة.
- غير منتظمة.
- غير فعالة.
- لا يعتمد عليها.

وهى عملية اساسية للتاكد من ان البيانات التى تم جمعها ســليمة وصــحيحة وصالحة للتعامل معها، حيث يتم استخدام وسائل عديدة للتحقق من صدق وســلامة البيانات التى تم جمعها، ومن اهم المقاييس المستخدمة فى ذلك ما يلى:

- طرح الاسئلة على المستقصى منه للتاكد من معاصرته ومعايشته واتصالة بموضوع الدراسة، وان البيانات التى ادلى بها سليمة، وانها كاملة الصدق وان هذه البيانات لم يقم احد اخر بتغيير او تبديل اى عنصر فيها، وانها كاملة غير منقوصة.

- استخدام انظمة واسئلة المراجعة فى الاستقصاءات التى تم اعدادها والتاكد من سلامة عمليات الاجابة عليها، وانه قد تم طرحها بصيغ معينة للتاكـد مـن ان البيانات التى تم جمعهات جمعت بذات الهدف والفرص ووفقا لمفهوم واحـد لـدى جميع مفردات المجتمع او العينة التى شملتها الدراسة.

- ان تكون البيانات متوافقة مع غرض الدراسة التى ستتم عليهـا، وبـصفه خاصة ان تكون البيانات المنشورة قد اعدت لذات الغرض مـن الدراسـة، او تـم التعامل معها لذات الغرض.

وبذلك فان البيانات عملية سليمة تتم لاستبعاد البيانات غير السليمة وان هنـاك عمليات تنقيح بشكل دائم ومستمر من اجل هذا الفرص.

ويتم استخدام الادوات والوسائل التى تؤكد سلامة البيانات، حيث ان اسـتخدام بيانات غير سليمة يؤدى الى نتائج غير سليمة، مما يؤدى الى عدم رشادة القرارات الادارية المتخذة.

سابعا – ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة:

حيث يتم التعامل مع البيانات الخام التى تم جمعهـا مـن اجـل اسـتخلاص مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

حيث يتم ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة، وتتم عليها عمليات:

- تصنيف وترتيب وفهرسة.

- ترميز.
- تجزئة.
- ترتيب.
- اكتشاف فجوات.
- ايجاد علاقات.
- استخراج مؤشرات اتجاهية.

وهى عمليات اساسية فى عمليات التشغيل التى تتم وتحدث فى عمليات الاستخبارات التسويقية، ويتم فى هذه المرحلة التاكد من صحة وسلامة عمليات التشغيل من خلال رصد وتتبع نتائجة التى تمت، وهى عملية اساسية ولازمة للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة المستخرجة منها، وفى الوقت ذاته ايجاد العلاقات الارتباطية المؤثرة على البيانات التى تم جمعها، خاصة بيانات التغطية الكلية، وبين عناصرها واجزائها، والتعامل مع كافة البيانات للوصول الى حقيقة الظاهرة التى يتم جمع بيانات عنها..

وتمتاز عملية التسغيل بانها عمليات تتم للتعامل مع مادة خام معينة، وهى عملية اساسية تتشكل بها البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها، وهو ما يتصل بكل من الاتى:

- حقيقة الظاهرة المدروسة.
- حقائق العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة.
- العلاقات القائمة بين كل منها وتشكيل الظاهرة الكلية.

ثامنا– اعدام البيانات التى ثبت عدم صدقها:

وبصفة خاصة عند التاكد من وجود بيانات كاذبة مضللة فيها، حيث ان الاعتماد عليها يؤدى الى دمار وعدم رشادة متخذ القرار، وهو ما يؤدى الى رفض هذه البيانات... خاصة ان وسائل المعالجات قد تؤدى الى عدم الاعتماد عليها... فضلا عن ان هناك جهد ووقت وتكلفة كبير سوف تنفق على تشغيل بيانات كاذبة، وتؤدى الى نتائج غير سليمة... وتؤدى الى اتخاذ قرارات غير سليمة، والتى تؤدى الاعتماد عليها الى حدوث مشاكل كثيرة اقلها عدم رشاده القرار المتخذ، بل واحداث بلبلة واضطرابات كثيرة... وبالتالى يفضل دائما اتخاذ القرار المناسب باعدام هذه البيانات، وجمع بيانات اخرى جديدة.

ويحتاج الباحث الى معرفة اسباب عدم صدق البيانات، وعدم قيام مصدر البيانات باعطاء البيانات السليمة، حتى تاتى معاملاته وقراراته بالبيانات السليمة الصادقة، وهى عملية تتصل باجراء بحث ميدانى للوصول الى الدافع الذى ينهض وراء ذلك، خاصة اذا ما ترتب عليها عمليات خاطئة... وهو ما يتم مراجعة بشكل مستمر وبصفة خاصة الوصول الى الدافع وراء اعطاء بيانات غير صادقة، وتعمد الاضرار بالباحث فى الاستخبارات التسويقية.

ويتم اعدام البيانات غير الصادقة وعدم اجراء اى تعديل فيها او محاولة الاستفادة منها، خاصة ان هذه البيانات مدمرة لكل العمليات التى ستم عليها، وعدم النظر الى التكاليف والجهد الذى انفق فيها.

ويتم جمع البيانات جديدة من مصادر صادقة، واستخدام نظم التشغيل الفعال للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها.

المبحث التاسع

تحليل البيانات والوصول الى المعلومات

بعد ان يتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، يتم التاكد من سلامتها، وصلاحيتها، وحداثتها ومناسبتها لاجراء عملية التحليل عليها، خاصة ان عملية التحليل هى عملية استقراء البيانات، وجعلها معلومات يتم استخدامها لاحداث المعرفة لدى متخذ القرار، ومن ثم ترشيد قراراتة المتخذة.

وهى عملية التعامل مع المادة الخام لدى جهاز الاستخبارات التسويقية، حيث يتم التعامل مع البيانات باجراء عمليات التحليل المناسبة للوصول الى تحديد العلاقات الارتباطية ما بين ظاهرة البحث الكلية، وما بين العناصر والمكونات التى ادت الى هذه ظاهرة، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وبالتالى الوصول الى رؤية للتعامل مع هذه الظاهرة التى تقوم الاستخبارات التسويقية بدراستها، وتحديد ومعرفة اسبابها، والظروف المصاحبة لنموها، وتحديد اتجاهها المستقبلى.

وتتم عملية التحليل بهدف جعل البيانات قابلة لاعطاء المعلومات، وقابلة للفهم، وقابلة لمعرفة التاثير الخاص بها، خاصة ان التحليل يؤدى الى الوصول الى العلاقات المتشابكة الخاصة بعناصر ومكونات هذا البيان، وما احدثة من ظواهر...

ويتم التحليل بالتعامل مع البيانات بعد عملية التنقيح، خاصة ان بعض الظواهر يبدو متعارضا دون سبب معقول، او دون سبب مقبول، ومن خلال التحليل يتم التوصل الى كل من:

- العناصر المشاركة فى انشاء الظاهرة.
- العوامل المساعدة على حدوث الظاهرة.
- الاسباب الكلية لحدوث الظاهرة بهذا الشكل الذى ظهرت به.

وتتم عملية التحليل من خلال تجزئة البيانات التى تم جمعها الى عناصرها المكونة لها، وايجاد علاقات الارتباط التى تربط ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء الاخر، وتحديد وظيفة كل عنصر من هذه العناصر فى اطار العلاقات الكلية للظاهرة التى تقوم بدراستها، وتحديد الابعاد التى تشير اليها هذه الظاهرة، وبالتالى اجراء التحاليل الرئيسية التالية:

- تحليل الفجوات الاتجاهية.
- تحليل المؤشرات العامة الكلية.
- تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب.
- تحليل الـ SWOT لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وهناك تحاليل اخرى متعددة يتم استخدامها للوقوف على ما تعطية من مؤشرات بالغة الدلالة والاهمية لمتخذ القرار... وكلما اراد متخذ القرار اجراء انواع معينة من التحاليل اكثر عمقا وتكلفة، كلما اتيح له قدر كبير من القدرات على ترشيد القرارات المتخذة... وبالتالى فان استخدام الاساليب التحليلية المتعددة هو احد الادوات الرئيسية لترشيد القرارات، خاصة ان المعلومات التى تم التوصل اليها هى التى سيتم الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

اولا – تحليل الفجوات الاتجاهية: حيث يستخدم تحليل الفجوة للوصول الى معرفة حقيقة الظواهر التى تواجه الكيان الادارى، وبصفة خاصة معرفة الفجوة التى تحول بين الكيان الادارى وتطلعاته، خاصة مع ازدياد اوضاع المنافسة سوءا، ولاتجاه نحو تغير وتقلب السوق، والفجوة هى فارق بين شيئين، شئ يتحقق وقائم بالفعل، والشئ الاخر متطلع الية، وتعمل على تحقيقة والوصول الية، وهناك انواع

عديدة من الفجوات التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية من بينها الاتى:

- الفجوة ما بين التقدم والتخلف.
- الفجوة ما بين الوضع الراهن والاوضاع المستقبلية.
- الفجوة ما بين العرض والطلب.
- الفجوة ما بين الممارسة الحالية والممارسة المطلوبة.
- الفجوة ما بين الاساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.

ويتم تحليل الفجوات للوصول الى اسبابها، ومعرفة العناصر المؤثرة عليها، ومعرفة كيفية التعامل مع كل عنصر منها، ووضع خطة للتغلب عليها، مع تحديد البدائل المناسبة التى سيتم استخدامها، ووضع الاولويات الخاصة بكل منها.

وهو واحد من اهم انواع التحاليل التى سيتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية للوقوف على ما يلى:

1. تحديد الفجوة الاتجاهية القائمة ما بين حالة الظاهرة واتجاهها.
2. تحديد نوع الفجوة القائمة، هل هى فجوة متسعة ؟ او انها فجوة منكمشة؟، وتحديد العوامل التى تحدد نوع ومسار واتجاه الفجوة ؟
3. تحديد العناصر التى تحتاج الى بيانات الفجوة للتعامل معها، او ما هو العلاج المقترح للتعامل مع الفجوة.
4. تحديد الفجوة التكنولوجية القائمة فى الكيان الادارى وبين المنافسين.
5. تحديد افضل علاج للفجوة، هل سيتم بالقفز فوقها؟!، ام سيتم عبورها؟، ام سيتم الالتفاف حولها؟!...الخ، وما هى عناصر التكاليف والموارد التى سيتم تحملها.

وبالتالى فان تحليل الفجوة هى فى الواقع دراسة للحالاة القائمة لدى الكيان الادارى، ومعرفة كافة عناصرها التى اسست لهذه الفجوة، وبالتالى الوصول الى الابعاد والجوانب الخاصة بها.

حيث يتم اجراء تحاليل الفجوة للوقوف على مجموعة المعطيات القائمة فى السوق، خاصة معرفة اسباب هذه الفجوة، واى العناصر التى ساعدت على ايجادها، والوسائل المختلفة المقترحة للتعامل معها، سواء كانت فجوة:

- منتجات متعددة ومتنوعة قائمة فى السوق.
- انتاج منتجات معينة وبوسائل معينة، وباستخدام ادوات معينة.
- جودة فى تقديم المنتجات وفق مستويات قياسية محددة.
- سعرية ما بين اسعار المنتجات المعروضة فى السوق وبين اسعار الكيان الادارى.
- مواصفات قياسية معينة يحتاج الباحث الى جهد معين للوصول اليها.

ويساعد تحليل الفجوات على تحديد الظاهرة بشكل كامل، وتحديد المكونات والعناصر التى ادت اليها، وتحديد الابعاد والجوانب التى ذهبت اليها، وتحديد النتائج التى وصلت اليها.

وهى فجوات ذات انواع عديدة، سواء من حيث الشكل، او من حيث الاتساع، او من حيث العمق، وبالتالى فان هناك الانواع الاتية:

- فجوة بسيطة.
- فجوة متشعبة.
- فجوة عميقة.

كما سيتم الاعتماد على هذا النوع من التحاليل من اجل الوصول الى اسباب الظاهرة القائمة، وبصفة خاصة تحليل ظواهر ومظاهر الفجوة القائمة فى منافذ التوزيع، او فى وسائل ايصال المنتجات للمستهلك، او الفجوة السعرية القائمة فى السوق.

ويتم تحليل الفجوة الاتجاهية باهداف كثيره اهمها الوصول الى افضل الاوضاع السائدة، وهو ما يتطلب من المحلل الذى يقوم بالتحاليل معرفة لصيقة بكل من الواقع السائد، وبين المامول والمتطلع اليه، واجراء افضل الطرق والبدائل للوصول الى تحليل الفجوة، وتحديد كيفية التعامل معها، خاصة فى ظل الاوضاع والظروف التى يعيشها الكيان الادارى.

ثانيا – تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق:

وهو تحليل ارتباطى عام يتم اجراءة للوصول الى القوى الحاكمة لتفاعلات السوق، خاصة انها قوى قد يراها البعض متعارضة، أو متنافسة، او على النقيض من ذلك متناسقة ومتعاونة، وهو ما يؤدى الى معرفة الاطار العام لتفاعل هذه القوى، وتحديدا اشكال هذا التفاعل، هل تفاعل:

- كلى.
- جزئى.
- ارتباطى.

حيث يرتبط اتخاذ القرار بمجموعة من التحاليل التى يتم اجرائها للوصول الى المعلومات التى يتخذها متخذ القرار اساس للمعرفة، خاصة تحليل كل من القوى الحاكمة للسوق، سواء فى اطارها العام الكلى، او فى نطاقها الخاص الجزئى من حيث تحديد هذه القوى، وتحديد علاقاتها الارتباطية بعضها البعض، وتحديد اهداف

كل منها التى تسعى اليها، وتحديد العلاقات الحاكمة لكل منها، وتاثيرهـا بحركـة السوق، وتحديد الظروف التى يمر بها كل منها، سواء فى الاطـار العـام الكلـى لظواهر، او فى نطاق تفاعل عوامل محددة مع بعضها الـبعض، خاصـة القـوى الاساسية الاتية:

- قوى المستهلكين.
- قوى الموزعين.
- قوى الموردين.
- قوى المنافسين.
- قوى المنظمين او الحكومة والهيئات شبة الحكومية.

وتشير كل منها الى حركة واتجاه السوق، وحركة التفاعل الايجابى الذى يـتم فيه، وقياس حجم المؤثرات الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة ما يلى:

- ظروف المنافسة فى السوق، وهل هذه المنافسة ضاغطة على حركة الكيان الادارى، وتفاعلات قوى المنافسة، والمؤثرات الاتجاهيـة العامـة علـى نشاطها، وعلى توجهاتها السوقية، وتاثيرها على حصة الكيان الادارى فى السوق، ومدى تمتع الكيان الادارى بمزايا تنافسية تؤهلة للاستمرار.
- ما يقوم به المنافسون، وبصفة خاصة لتنشيط المبيعات الخاصة بهم، ومدى استجابة السوق لهذه الجهود البيعية، وتحديد تاثير ذلك على قـدرة الكيـان الادارى على تصريف منتجاته.
- الموقف التنافسى للكيان الادارى، ومنتجاته التى يقدمها، وحصتها المـؤثرة فى السوق، والتغيرات المتوقعة لهذه الحصة، وما هى العوامل المؤثرة على

تطورها، سواء بالزيادة او النقصان، والموقف الحالى لكل منها، والمتوقـع منها مستقبلا.

- تحليل المزايا التنافسية للكيان الادارى، ومنتجاته التى يقدمها الى الـسوق، وما تملكة من عناصر محركة ومحفزة لنمو واداء هـذه المزايـا وبـصفة خاصة تلك المزايا الضمنية الكامنة والمؤثرة على تسويق منتجات الكيـان الادارى، فضلا عن المزايا التنافسية الملموسة والمادية فى جهاز الانتـاج، وجهاز التسويق، وجهاز التمويل، وجهاز الكوادر البشرية.

ويساعد تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق على تحقيق رؤيـة افـضل لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، ومعرفة حقيقة السوق الذى يعمل فيه، وبذلك تملك الاستخبارات التسويقية فاعلية كاملة فى الوصول الى معرفة الظواهر التى تبحثها، والاجابة على العديد من الاسئلة التى تطرح فى هذا الصدد.

ثالثا – تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الادارى:

وهو نوع من اهم انواع التحاليل التى يتم اجرائها للوقوف على حقيقة وفاعلية المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها، سواء كانت سـلعا، او خـدمات، او افكار... وتحديد المؤثرات العامة والخاصة على كل منها، وتاثيرها علـى تطـور اسعار المنتجات، وهو ما يتناول بالدراسة التحليلية العناصر الاتية:

- دخل المستهلك الحالى، وتطور هذا الدخل، والجزء المخصص مـن هـذا الدخل، للانفاق على المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- تحديد من متخذ قرار الشراء او التعامل على منتجات الكيان الادارى ؟ وما هى المؤثرات الحافزة على هذا الشخص، ومدى امكانية التـاثير عليـه ؟!

واهم الوسائل المستخدمة او التى يمكن استخدامها للوصول الى اتخاذ قرار الشراء والتعامل ؟

- ما هى المؤثرات الترويجية المتبعة والمسموح بها فــى اطـــار القـــوانين والتشريعات المطبقة فى هذا الشان ؟! ومدى سماح هيكــل الاداب والقـــيم السائدة فى المجتمع باستخدام محتوى ورمز ترويجى معين، ومدى توافـــق السياسة الترويجية مع الاداب العامة وقيم المجتمع.
- ما هو الدور الحكومى فى التاثيرات على قرارات التعامل علـــى منتجـــات الكيان الادارى ؟ وما هو الدور المتوقع القيام به من جانب الحكومة خلال المرحلة المقبلة ؟
- ما هى السياسات التى يتبعها المنافسون ؟ خاصـــة فـــى مجـــال الانتـــاج والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية ؟ وما هو تاثيرها المتوقـــع علـــى الكيان الادارى ؟!
- ما هى القوانين والتشريعات العاملة على حماية المستهلك ؟! وما هـــو دور منظمات حماية المستهلك فى توفير وتقديم الحماية الكاملـــة لـــه ؟!ومـــدى فاعليتها وتاثيرها ؟.
- ما هو دور الموزعين فى توزيع المنتجات الخاصة بالكيان الادارى ؟ وما هى قدراتهم التوزيعية ؟!، وما هى السياسات التى يقومون باتباعها ؟

ويتم تحليل القوى العاملة فى هذا المجال، من خلال رصد وتتبع المتغيـــرات والمستجدات التى تحدث فى السوق، وتحديد المؤثرات الاتجاهية العامة التى تـــؤثر على كل منهم، وبصفة خاصة فى تاثيرها على علاقات العرض والطلب، وعلـــى التوازنات السعرية، وعلى توازن السوق، وعلى توازن المستهلك.

وبصفة خاصة ان التوازن صفة ليست دائمة، خاصة عندما يصاب هذا التوازن بعمليات اختلال نتيجة استهداف بعض القوى لاجراء تعديلات، خاصة فى سياساتها تجاه المنتجات المتاحة، او فى عمليات التسويق المتبعة، او فى عمليات التمويل المستخدمة، او فى الكوادر الشبرية العاملة، وتاثير ذلك على النشاط الممارس.

رابعا – تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات:

وهو من اهم واخطر انواع التحاليل التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يتم استعراض نقاط القوة، والتعريف بها، وتحديد مجالاتها التى يمتاز ويتميز بها النشاط المطلوب بحثة حيث هناك بعض مجالات القوة والمطلوب استخدامها، وتخصيص هذه المجالات، مع توضيح كيفية الاستفادة منها، وهى مجالات اساسية تحتاج الى فهم واسع عام بالنشاط، وبما يمكن ان يؤثر فيه وعليه.

كما يتم تحديد نقاط الضعف التى يعانى منها النشاط المدروس، وكيفية معالجتها، والتعامل معها عبر وسائل عديدة، خاصة ان هذه النقاط مؤثرة تاثيرا كبيرا على النشاط المدروس... كما ان هذه النقاط تمثل مجالا حيويا ينفذ منه اى متاعب لهذا النشاط، وهو ما يرتبط اساسا بعمليات التشغيل التى تتم فى الكيان الادارى.

ويتم دراسة حجم الفرص التى يعطيها هذا النشاط للكيان الادارى، خاصة فى مجال تحقيق مزايا تنافسية ارتقائية، فى مجالات تطوير الانتاج، او السياسات التسويقية، او سياسات التمويل، او الكوادر البشرية، وما تؤدى الية هذه المزايا من ربحية وعوائد مالية مختلفة، ويتم دراسة هذه الفرص من اجل تطوير وتنمية المركز التنافسى للكيان الادارى.

كما يتم ايضا التعريف بالتهديدات والمخاطر التى تشير اليها، وبصفة خاصة تلك التهديدات التى تواجة الكيان الادارى من هذا النشاط، وتعريف كيفية تجنب هذه التهديدات، وتحديد الوسائل والادوات التى سيتم استخدامها لهذا الغرض.

ويقوم هذا النوع من التحاليل بتحديد العناصر اللازمة للتعامل مع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع القواعد اللازمة لهذا التعامل، ويتم دراسة جدوى هذه الوسائل، خاصة ان هناك دائما احتياج لتحليل الجدوى يتم تناول فيه:

- الجدوى البيئية.
- الجدوى القانونية.
- الجدوى التسويقية.
- الجدوى الفنية.
- الجدوى التمويلية.
- الجدوى التجارية.
- الجدوى الاقتصادية.
- الجدوى الادارية.
- الجدوى الاجتماعية.
- الجدوى المستقبلية.
- الجدوى القومية.

- جدوى مواجهة الظروف الطارئة والازمات ويتم تناول فيها:
  - تحليل الحساسية.
  - تحليل اسعار الظل.

خامسا – انواع تحليل البيانات:

تتعدد انواع التحاليل التى تقوم بعملها الاستخبارات التسويقية، وبصفة اساسية مجموعة التحليلات التى تجريها للبيانات التى تم جمعها واعدادها للتحاليل، واهم هذه التحليلات ما يلى:

1. تحليل هيكلى للبيان.

2. تحليل اطارى عام للبيان.

3. تحليل علاقات كلية وجزئية للبيان.

4. تحليل وظيفي ارتباطى للبيان.

5. تحليل مضمون للبيان.

6. تحليل اطارى عام للزمان الذى حدث فيه البيان.

7. تحليل نطاقى عام للظروف التى ادت الى البيان، وبالتالى يتم رسم الصورة المتوقعة للمستقبل.

وتتم هذه التحليلات وفقا ومقتضيات البحث والدراسة، خاصة ان كثيـرا مـا تتداخل ظرفيات محددة لاختيار انواع معينة من التحاليل يتم الاعتماد عليها، خاصة فى ضوء ظرفيات المكان والزمان والتكلفة والجهد الميذول، واعتبارات المعنويـة الخاصة بالنتائج التى تم التوصل اليها.

هذا وجدير بالذكر ان بعض التحاليل تحاول النفاذ من اسر الواقع، والوصـول الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على رؤية المستقبل، من اهمها احداث توقعات الاتجاهات العامة، وهى توقعات استرشادية لمتخذ القرار، اى الوصول الى تحديـد ما يلى:

- السيناريوهات المستقبلية.
- الانشطة المستقبلية.
- المجالات المستقبلية.

- الاماكن الجغرافية المستقبلية.

- التوقعات الرشيدة للسلوك الاستهلاكى للمستهلكين.

- التوقعات الظاهرة خلال الفترة المقبلة.

ويتم دراسة متانية لهذه التوقعات للوقوف على مدى اهمية وخطورة بعض العوامل المؤدية اليها، خاصة لتحديد الصورة العامة للكيان الادارى خلال المرحلة المقبلة.

حيث تساعد هذه المعلومات على تحقيق رؤية:

- افضل. - اشمل. - اعمق.

للظاهرة محل البحث، وبالتالى توفير الاطار العام اللازم للتعامل مع هذه الظاهرة... وترشيد القرار الادارى المتخذ بشأنها، وبهذا فان التحليل مفيد للكيان الادارى فى اظهار الصورة الاجمالية للظاهرة التى يواجهها ويتم البحث عنها، فضلا عن معرفة الاسباب الحقيقية الكامنة ورائها.

وبذلك فان تحليل البيانات له جوانب عديدة، كما يستخدم ادوات واساليب مختلفة، وبصفة خاصة ان جانب من البيانات التى يتم جمعها عادة ما ترد الى جهاز الاستخبارات عبر عدة ادوات من اهمها ما يلى:

1. نظام تحليل الشكاوى.
2. نظام تحليل الاقتراحات.
3. نظام رصد متغيرات السوق.
4. نظام تتبع متغيرات السوق.

5. نظام تحليل متغيرات السوق.

6. نظام الانذار المبكر.

7. نظام دراسة المنافسين.

8. نظام دراسة المكانة التنافسية POSITIONING.

9. نظام بنك الخبرة.

10. نظام التدريب والتأهيل الاستخباراتى.

وعادة ما يقوم كل قسم من هذه الاقسام بالمهام الخاصة به، والتى تحتاج الى تشخيص وتوصيف لها، كما يتم تجميع بعض المهام فى اقسام اخرى لتمارس مع مهام اقسام اخرى، وفقا ومدى حجم جهاز الاستخبارات التسويقية، وعدد العاملين فيه، حيث ان التوصيف الوظيفى لكل منها يكاد يتوقف على ذلك، وفيما يلى عرض موجز لاهم هذه الاقسام:

1- نظام تحليل الشكاوى:

وهو احد الانظمة الاساسية فى الاستخبارات التسويقية التى يتم استشفاف كم مناسب من البيانات من هذه الشكاوى، والتعرف على ما يحتاج اليه العملاء والمستخدمين لمنتجات الكيان الادارى، وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية قدر كبير من البحث والدراسة لاستشفاف الاسباب الحقيقية للشكاوى من جانب، والوصول الى حقيقة هذه الشكاوى من جانب اخر،، والعمل على تلافى اسبابها، وبالتالى البقاء على معرفة النظم المختلفة لتحليل الشكاوى، ومعرفة اسباب الشكوى، ومعرفة كيفية التعامل معها، وتحويل هذه الشكوى الى اقتراحات جيدة، يتم اخذها فى الاعتبار، خاصة عند اجراء التعديلات والخطط، كما يجب التنبة اليها لتلافى اخطاء العمل، وبصفة خاصة من حيث:

- عدد الشكاوى.
- مجالات الشكاوى.
- مكان الشكاوى.

وعادة ما يقوم جهاز الاستخبارات بتحديد مصدر الشكوى، ومعرفة لماذا الشكوى؟، والغرض الاساسى من هذه الشكوى...بالاضافة الى دراسة هذه الشكوى والعمل على حلها، وهو ما يتطلب تعاون العديد من الاجهزة مع جهاز الاستخبارات التسويقية للوصول الى كافة الجوانب التى تشير اليها عمليات تحليل شكاوى العملاء، سواء كانت اجهزة:

- تقنية. - ادارية. - تمويلية.
- بشرية. - تسويقية.

وهو ما يتطلب وعيا وفهما حقيقيا من جانب هذه الاجهزة لتحقيق التنسيق والفاعلية الكاملة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

ويقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بمتابعة صندوق الشكاوى، ويقوم فى الوقت ذاته بتحليل هذه الشكاوى، وهى مهمة تبدو مزدوجة من اجل تامين تدفق البيانات المستفادة منها، والوصول بها الى مرحلة التطوير للعمل الخاص بالكيان الادارى.

2- نظام تحليل الاقتراحات:

وهو المجال الذى يهتم به جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل كبير، وبصفة خاصة من اجل تطوير نشاط الكيان الادارى، وهو احد الاهداف الاساسية للقيام بالاستخبارات التسويقية، ويتم تحليل الاقتراحات من خلال معرفة خصائص كل اقتراح ومتطلبات تنفيذة، وهو ما يتطلب معرفة نظام الاستخبارات التسويقية بقدرات

الكيان الادارى، وبصفة خاصة تلك القدرات الفنية والتنفيذية، حيث يتم دراسة الاقتراحات المقدمة، ومعرفة كيفية تنفيذها، وتحديد التكاليف والعوائد الخاصة بها...ويتم معالجة الاقتراحات من خلال معرفة كل من الاتى:

- طبيعة الاقتراح ومحاورة.
- امكانيات تنفيذة وتحقيقة بفاعلية.
- التعديلات المطلوب ادخالها على نظام العمل فى الكيان الادارى.
- حجم التكاليف التى سوف يتحملها الكيان الادارى فى حالة تنفيذ الاقتراح.
- التاثيرات الايجابية والسلبية الناجمة عن تنفيذ الاقتراح.

وهو ما يجعل الكيان الادارى فاعلا اذا ما تم الاخذ بهذا الاقتراح، كما يضغط نحو التطوير للتكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير داخل الكيان الادارى، وهو ما تم اخذة فى الحسبان عند حساب العائد والتكلفة الخاصة بهذا الاقتراح.

3 – تحديد ورصد وتتبع متغيرات ومستجدات السوق:

وهى واحدة من اهم اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تقوم برصد وتتبع وتحليل متغيرات ومستجدات السوق، والاحاطة الشاملة بها، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات المستفادة عن هذه المتغيرات والمستجدات، وبالتالى ابقاء الكيان الادارى على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق، سواء كان هذا الامر من جانب:

- الموردين.
- الموزعين.
- المنافسين.
- العملاء والمستهلكين.
- الحكومة.

وهى عملية تتم بشكل دائم ومستمر، حيث تكون مهمة جهـاز الاسـتخبارات التسويقية رصد وتتبع اى متغير من المتغيرات التى تطرأ على سـوق المنتجـات، ومعرفة وتحديد ما يقوم به المنافسون، وما يفعلونة، وما يقدمونـة الـى السـوق، وتحديد مبكرا حملاتهم التسويقية والدعائية، وتحديد الانظمة التى يقومون بها خاصة فى مجال:

- تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم منتجات جديدة.
- تطوير نظام التوزيع المتبع من جانبهم.
- تطوير انظمة الترويج المستخدمة.
- التعديلات السعرية التى تم ادخالها الى السوق.

وبالتالى رسم سياسات التعامل معها، حفاظـا علـى قـدرة الكيـان الادارى التسويقية وفاعليته الكاملة فى تحقيق اهدافة التسويقية الموضوعة.

4-توفير خدمة الانذار المبكر ومواجهة الاخطار:

حيث يحتاج الكيان الادارى الى معرفة الاخطار التى تهددة، وكيفية تجنبهـا، وبالتالى توفير خدمة الانذار المبكر، وحماية الكيان الادارى من شرورها، من خلال تصميم وتنفيذ الاحتياطيات اللازمة للتعامل مع هذه التهديدات، فضلا عن الاستعداد لمواجهتها.

وهى عملية اساسية من عمليات الاستخبارات التسويقية التـى تقـوم برصـد ومتابعة كافة التهديدات التى تطرأ بتشخيصها، وتقديم خدمة الانذار المبكر للكيـان الادارى منها، خاصة من خلال المتابعة القريبة من الاسواق، واستشفاف المخاطر التى سوف يواجهها الكيان الادارى، سواء من جانب:

- الشركات المنافسة. - المؤسسات المنافسة.

- التنظيمات المنافسة. - القرارات الحكومية.

- المستهلكين الحاليين.

وما تتعرض له المنتجات الخاصة بهذا الكيان من تهديدات مختلفــة، ووقايــة الكيان الاداري منها ومن شرورها، خاصة ان معرفة الخطر مبكرا يوفر مجــالا، ووقتا للتعامل معه، ويعمل بالتالي على:

- الحد من خطورة هذا التهديد.

- ايقاف الخطر عند حد معين.

- توفير وقتا جيدا للتعامل معه.

وبالتالي فان معرفة الاخطار التي سوف يواجهها الكيان الاداري مبكرا، سوف تمكن من التعامل معها، وهو ما يحتاج اولا الى معرفة وتوصيف كامل للاخطــار، وتقديم خدمات الانذار المبكر.

5 – نظام تعزيز القدرة والمكانة التنافسية:

لا يستطيع اى كيان ادارى مهما بلغت قوتة ان يعيش ويحيا دون ان يكون لدية بيانات عن حقيقة موقعة وموقفة التنافسي، وما يمكن له ان يقوم به من اجل تطوير وتحسين هذا الموقف، وما يقوم به ويحدثة غيرة من الكيانات الاداريــة الاخــرى لتطوير موقفهم التنافسي.

فالقوة والقدرة التنافسية هى اساس قوى لتحقيق الفاعلية الكاملة، وبصفة خاصة في الاسواق، وهى حقائق اساسية فى التعامل مع كل من:

- الفرص.

- التهديدات.
- عناصر القوة.
- مجالات الضعف.

وما يتصل بها من قوة التاثير فى الاسواق، خاصة القيام باستخبارات كل من الاتى:

- استخبارات الحصة السوقية.
- استخبارات التاثير السوقى.
- استخبارات الدراية والمعرفة بمتغيرات السوق.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من اجل تامين تدفق البيانات عن هذه الجوانب، وتستخدم مهارات العاملين فيها للوقوف على كل من متغيرات المكانة التنافسية وكذلك متغيرات الحصة والفاعلية التنافسية فى مجالات عديدة، خاصة مجالات:

- الانتاج. - التسويق.
- التمويل - الكوادر البشرية.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية قادرا وفعالا، كلما استطاع ان يحقق مكانة عليا فى المنافسة، وفى المزايا التنافسية، وفى المكانة التنافسية.

6- نظام بيت الخبرة:

تعد الاستخبارات التسويقية مستودعا للعديد من الخبرات التى لا يستطيع الكيان الادارى الاستغناء عنها، بل دائما هو فى حاجة اليها، وفى حاجة الى الارتباط بها،

والعودة اليها، والتعرف الكامل عليها وعن ما يحدث فى كل منها، خاصة ان هناك دائما عمليات استخباراتية تتم عليها، وهو ما يتصل بكل من الاتى:

- الموضوعات.
- الانشطة.
- الافراد.

ويتم تجميع هذه البيانات بصفة دائمة ومستمرة، والاستعداد لاى سـؤال مـن جانب الادارة العليا للكيان الادارى عن اى تطورات او تغييرات او مستجدات تكون قد طرأت على الحالة العامة لها.

وبذلك يتحول جهاز الاستخبارات التسويقية الى بيت خبرة، سواء بما لدية من معلومات عن دراسات سابقة قام بها، او نتيجة قيامة بدراسة جديدة لكل عنصر او عامل من العوامل.

خاصة ان هناك العديد من الظواهر المتماثلة والمشابهة التى يتعرض لها جهاز الاستخبارات التسويقية وبالتالى يكون لدية الخبرة فى اللاجابة عن الاسئلة الموجهة الية.

كما ان اتصال جهاز الاستخبارات التسويقية بالجهـات البحثيـة وبالبـاحثين المحترمين يعطى له مجالا حيويا فى تحقيق الاجابة وتفعيل الخبرة فـى مواجهـة المشاكل العديدة التى يواجهها الكيان الادارى.

المبحث العاشر

الموقع التنظيمى للاستخبارات التسويقية

يستمد اى نشاط اقتصادى اهميتة من خلال موقعة فى الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وكلما كان هذا النشاط قريبا من قمة الهيكل التنظيمى كلما دل ذلك على اهمية هذا النشاط، وكلما استمد العاملين فيه مكانتهم، وشعروا باهميتهم، وبتأثيرهم على القرار المتخذ فى الكيان الادارى.

ويساعد التنظيم على الرؤية الصحيحة للاراء والدور الذى يقوم به جهاز اللاستخبارات التسويقية، فمن جانب يوضح طبيعة عمل هذا الجهاز وما يقوم به من وظائف، وكذلك يوضح علاقتة بالكيان الادارى الذى يعمل به، وتتحدد علاقات السلطة بالمسئولية، وعلاقات التنسيق المتفاعل فى اطار عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم ادراك كل من الوظيفة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، والمهام التى يعمل عليها، وعمليات الاتصال والتواصل مع الانشطة التى يجمع بيانات عنها، وكذلك عمليات التحليل التى يقوم بها، ثم اعداد وكتابة التقرير الذى سيرفع الى متخذ القرار فى الكيان الادارى..

وبذلك فان هناك نظرة تنظيمية لجهاز الاستخبارات محورها الرئيسى كل من الاتى:

- موقع الاستخبارات التسويقية فى النشاط العام، ومدى قربة من قمة الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وتحديد علاقاته التنظيمية بالمكونات الادارية الخاصة بهذا الهيكل.
- الوظائف التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وحيوية وفاعلية

العاملين فيه، ومقدار تناسبهم مع المهام الموكولة اليهم، خاصة فـــى ظـــل الظروف والمعطيات العامة لعمل الاستخبارات التسويقية.

- الافراد العاملين بجهاز الاستخبارات ومدى قدراتهم ومهاراتهم الوظيفيـــة، ومقدار الاعتماد عليهم فى اجراء البحوث والدراسات المتخصصـة.

- الاداء التنظيمى للاستخبارات التسويقية من حيث خدمتها لمن يشرف عليها بصفة الساسية ورئيسية، ومقدار الدور الوظيفى لعمل الباحثين فيها.

- المام الوظيفية للاستخبارات التسويقية وحدود الوظائف المتعلقة بكل منهـــا فى اطار العلاقات المتداخلة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان تنظيم اعمال الاستخبارات عملية بالغة الاهمية والخطـــورة، لـــيس فقط لتاثيرها على الاداء الوظيفى للاستخبارات التسويقية، ولكن ايضا للتاثير النفسى على العاملين فى هذا النشاط، فضلا عن الممارسات التشغيلية التى تقوم بهـــا فـــى نتطاق عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يتصل بعدة عناصر اساسية هى على النحو التالى:

- الموقع التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى البنيان التنظيمى الرسمى للكيان الادارى، ومدى القرب من متخذ القرار.

- وصف الوظائف وتحديـد الاختــصاصات للوظـــائف الخاصـــة بجهـــاز الاستخبارات التسويقية.

- الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى.

- الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية.

- علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

وهو ما يحتاج الى تناول بايجاز على النحو التالى:

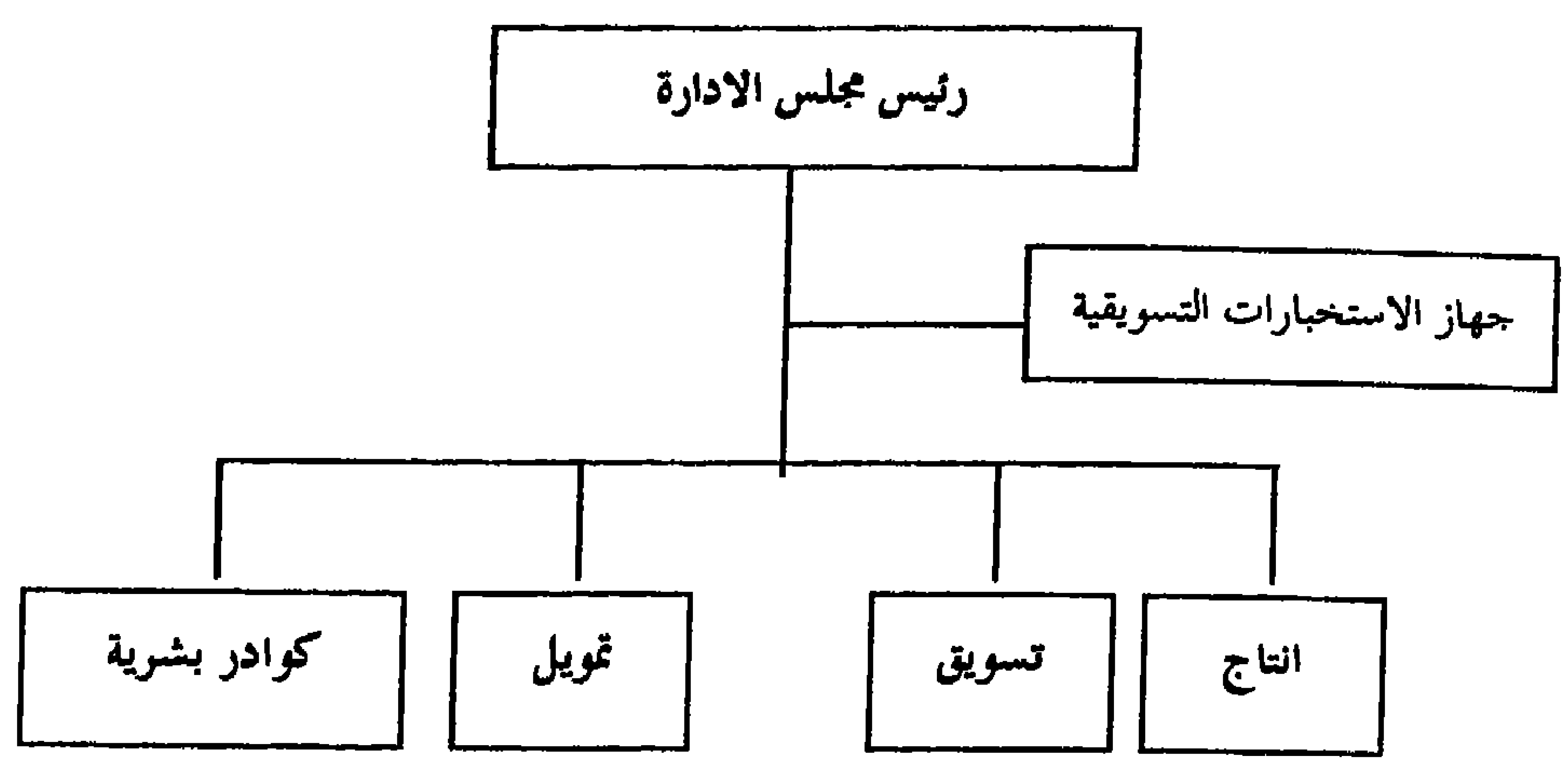
اولا – موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى:

تحتاج العديد من الكيانات الادارية الى فهم طبيعة نشاط الاستخبارات التسويقية، والدور الذى تقوم به، والتعرف عليه، سواء من حيث الحاجة، او من حيث الدور الذى تقوم به الاستخبارات.... وهو دور اخذ فى ازدياد اهميتة بحكم الطبيعة المعقدة والمتشابكة لعمل الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم.

حيث يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية كمستشار لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، يقدم الية الراى الصحيح فى العديد من الظواهر، سواء التى يرصد حركتها، او تلك التى يكلف بها من جانب قائد الكيان الادارى، او يطلب اليه الراى بشأنها، وهو سلطة استشارية يقدم لمتخذ القرار كل ما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات، عن الانشطة التى يقوم بدراستها، خاصة الظواهر التى رؤى جمع بيانات عنها، وهو كسلطة استشارية تقدم ارائها فى شكل تقارير مكتوبة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، والذى يقوم بتكليف جهاز الاستخبارات ببحث هذه الظواهر، ومعرفة اسبابها، وتحديد تاثيرها على الكيان الادارى، وهى عملية ترتبط بمكانة جهاز الاستخبارات، وبالدور الذى يمارسة فى الكيان الادارى، وهو ما يظهرة الشكل التالى:

شكل:

موقع الهيكل التنظيمى للاستخبارات التسويقية



وبذلك فان جهاز الاستخبارات يكون فى اقرب موقع من رئيس مجلس ادارة الكيان الادارى الذى يعمل فيه، وهو بذلك يكون متصلا مباشرة برئيس المجلس، وله المكانة التقديرية الفاعلة فى الكيان الادارى[1]..

وقد يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية ببعض وظائفة، والتى تؤدى الى ان متخذ القرار يفوض احد نوابة عند اتساع الاعمال باستقبال تقارير جهاز الاستخبارات، والجلوس مع مدير الجهاز والغاء الاسئلة وتلقية الاجوبة المختلفة التى يحصل عليها، وهو بذلك يحل محل قائد الكيان الادارى، ولا يلغى مكانة جهاز الاستخبارات، او يقلل من الدور الذى تقوم به، حيث يصبح عمل جهاز الاستخبارت على النحو الذى يظهرة الشكل التالى:

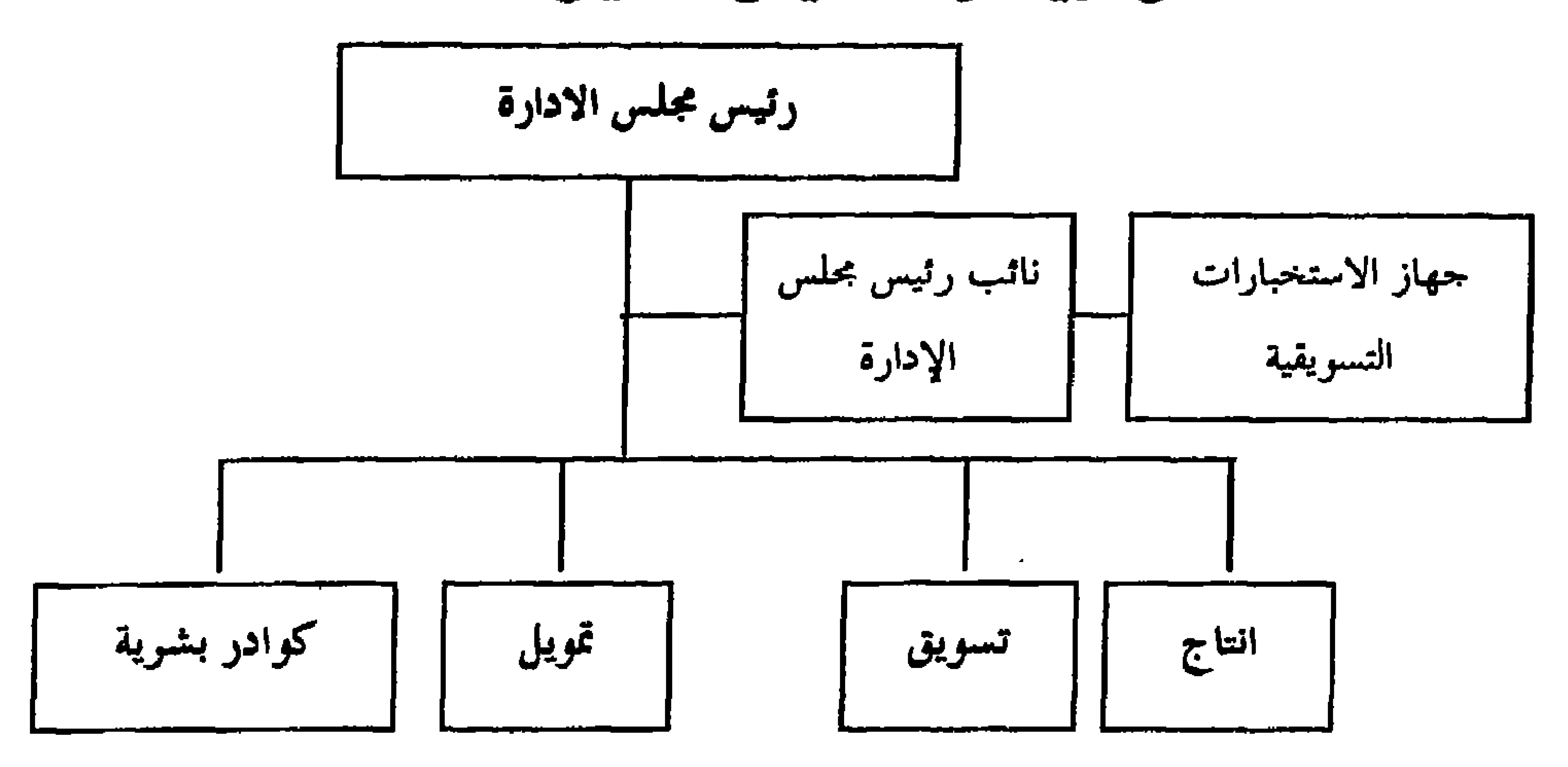
---

(1) – يحتاج عمل جهاز الاستخبارات كمستشار فعال فى الكيان الادارى، الى اكتساب خبرة فى المعاملات التى يقوم بها الكيان الادارى بحيث لا يتم اى عمل فى الكيان الادارى الا من خلال معرفة جهاز الاستخبارات التسويقية به، وهو ما يكاد يتوقف على فاعلية مدير الاستخبارات التسويقية، ومدى برعته وعلمة وخبرته فى هذا المجال الحيوى الفعال.

شكل:

موقع جهاز الاستخبارات التسويقية

من الهيكل التنظيمى للكيان الادارى



وبذلك فان تقارير جهاز الاستخبارات تقدم الى نائب رئيس مجلس الادارة، الذى يتولى تحقيق هذه التقارير، ورفع توصياته الى رئيس مجلس الادارة لاتخاذ القرار المناسب.

ثانيا – اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بعمليات استخباراتية كثيرة قائمة على الرصد، والتتبع، والتحليل، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة التى تصلح للوصول الى المعلومات التى يتضمنها تقرير تقوم الاستخبارات التسويقية باعداده ورفعة الى متخذ القرار.

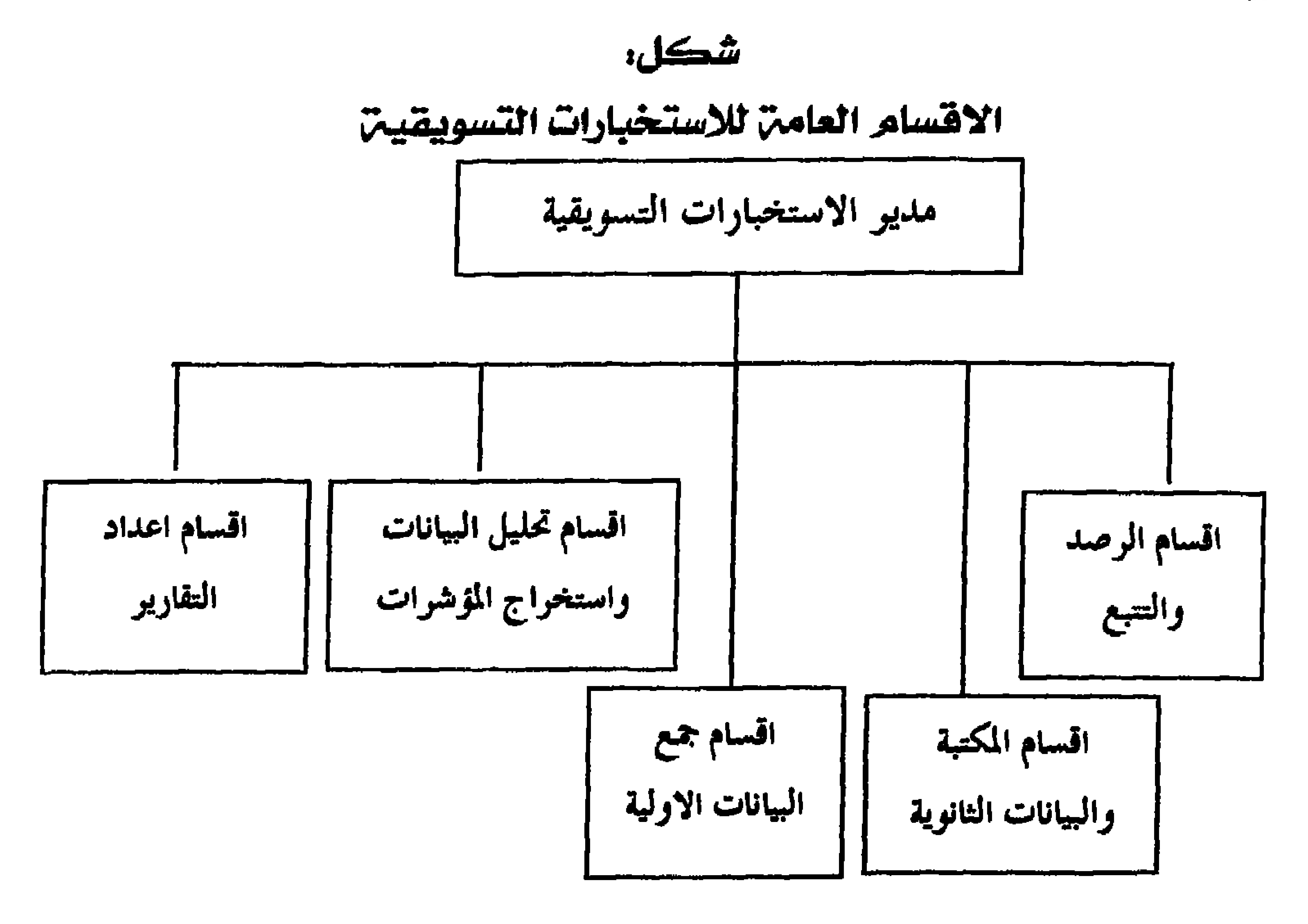
ويعكس التوصيف الوظيفى لعمل الاستخبارات التسويقية الدور الذى تقوم به فى الكيان الادارى، وتحدد مجالات العمل والوظائف المنوط بها، كما تحدد تبعات

العمل ومسئولياته المحددة، والتى يتم وصف وظائفها وتحديد الاختصاصات الخاصة بكل منها.

وهى فى ذلك تتنوع المهام التى تقوم بها الاستخبارات، كما تستمد الاستخبارات التسويقية اهميتها من المسئوليات والاختصاصات الخاصة بها، وهو ما يوضحة ايضا الاقسام العملية التى تنقسم اليها اعمال الاستخبارات، والتى يوضحها الشكل التالى:

شكل:

الاقسام العامة للاستخبارات التسويقية



وبالتالى فان حجم الاعمال والمهام الوظيفية لها، وعدد العاملين بها يتم تحديدها نظير الانشطة التى تمارسها، سواء فى مجال:

- الاستطلاع والرصد والتتبع.
- جمع البيانات عن السوق.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات اتجاهية.

- الوصول الى معلومات جديدة وهامة.

- كتابة التقرير وتوجيهة لمتخذ القرار.

وكلما كان الكيان الادارى فاعلا فى مجتمعة، كلما كان يعتمد على المعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من هـذه المعلومـات يعتمد على البيانات التى يجمعها هذا الجهاز بصفة دائمة مـستمرة، ويقـوم بتحليلهـا واستخلاص المعلومات منها، ويقوم بتزويد متخذ القرار بها، وهو ما يحدث لدى متخذ القرار حالة المعرفة التى تدفعة لاتخاذ قرار علمي رشيد، وبصفة خاصـة مـع تعـدد البدائل، وتقدر المزايا والتكاليف الخاصة بكل بديل، وهو ما تحتاج معـه الـى تاكيـد وتفعيل للمعطيات والجوانب الافتراضية الخاصة بعمليات وصف الوظائف.

ثالثا – الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية:

يمثل الدليل التنظيمى اطار عام يتضمن كافة الاعمـال المخصـصة لجهـاز الاستخبارات، ويوضح هذا الدليل الوظائف والمهـام الموكولـة لـه فـى جهـاز الاستخبارات التسويقية.

وتمتد وظائف الاستخبارات التسويقية من خلال هذا الدليل التنظيمى، والـذى يصف الممارسات التى تقوم بها وتاثيرها فى الكيان الادارى، حيث تعمل على:

1. رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق مـع تـوفير نظـام للاحاطة بالثوابت السوقية التى تعمل تاثيرها، وتتبع كـل مـن الثوابـت والمتغيرات التى تطرأ فى السوق، وتحديد الاتجاه العام لكل منها.
2. تحليل البيانات التى تم الحصول عليها، واستخراج المؤشـرات الاتجاهيـة منها، والحصول على المعلومات المؤثرة، وتزويد متخذ القرار بها.

3. اعداد وكتابة التقارير ورفعها لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وبالشكل الذى يتوافق مع قدرات وتفضيلات متخذ القرار.

وتقوم الاستخبارات باستخدام النظم والوسائل التى تكفل لها الاحاطة الفورية بأى حدث يحدث في الاسواق، وبالتالى تحديد موقف الكيان الادارى من هذا الحدث.

وبالتالى فان اى قرار يتخذ يكون اقرب من الحقيقة، وما يحدث فى الاسواق نتيجة للمعلومات المتوفرة، والتى استطاع نظام الاستخبارات التسويقية ان يقوم بايجادها.

كما ان هناك دور اساسى ورئيسى لعمل الاستخبارات التسويقية فى تاكيد واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، سواء كان من فريق:

- الادارة العليا للكيان الادارى.
- الادارة الوسطى للكيان الادارى.
- الادارة التنفيذية للكيان الادارى.

والذى يختلف فى نوع وحجم المعلومات التى يتم تزويدة بها حسب موقعة من حيث:

- حجم المعلومات.
- حجم التقارير.
- حجم التفاصيل.

حيث يزداد كل منها اختصارا كلما ارتقى منصب متخذ اقرار فى الهيكل التنظيمى، لاعتبارات الوقت المتاح لعرض الافكار الرئيسية لتقرير الاستخبارات، والتى يتعين قرائتها كل يوم قبل بداية الاعمال... او الاستماع اليها فى لقاء يومى يتضمن عرض الموقف العام للكيان الادارى.

رابعا – الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية:

يتم استخدام الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى، وهو هيكل يتصف بمرونة كبيرة فى تنفيذة، حيث يتيح اتصال فعال مباشر ما بين مدير الاستخبارات، واى من الباحثين العاملين فى بحوث الاستخبارات التسويقية، وهو يتلقى التوجيهات المباشرة لتنفيذ الاعمال، فضلا عن ما يتيحة من اختصار الوقت والجهد وسرعة اتخاذ القرار.

وهو هيكل يعتمد على نشاط البحوث والدراسات المتعمقة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، الامر الذى يؤدى الى ما يلى:

- زيادة فاعلية الباحثين.
- زيادة قدرات الباحثين.
- زيادة ايجابية الباحثين.

وهو تنظيم عال التقدم وفاعل، حيث يتم النظر فى الاستخبارات الى كفاءة العمل، والقدرة على تنفيذه، وبالتالى يكون هناك اتصال فاعل ما بين مدير الاستخبارات التسويقية، وبين الباحثين العاملين لدية، وهو اتصال من اجل الوصول الى جملة الحقائق التى يعمل عليها جهاز الاستخبارات.

ويستخدم الهيكل التنظيمى المفتوح من اجل تحقيق عدة اهداف اساسية هى:

- زيادة الفاعلية فى الاحاطة بما يتم عملة.
- اختصار الوقت.
- تنمية قدرات الباحثين.

ويساعد الهيكل التنظيمى المفتوح على تحقيق سرعة اخطـار متخـذ القـرار بالتقارير التى يتم اعدادها، وبصفة خاصة عند تحقيق الاستخبارات التسويقية نجاحا فى رصد متغير تجريبى ادخل الى السوق، واخذ الاعتبارات والاحتياطيات اللازمة من هذا المتغير، وبالتالى الاحتياط منه، او نجاحها فـى تجنيـب الكيـان الادارى مصدر من مصادر التهديدات الخطيرة التى يواجهها، وهو مـا يـضيف لجهـاز الاستخبارات التسويقية دورا فى الممارسات التى تتم فى الكيان الادارى الذى يعمل به، ويساعد الهيكل التنظيمى المفتوح على جعل العمل فـى جهـاز الاسـتخبارات التسويقية مريحا وفعالا ومنتجا، كما ان بساطة الهيكل تجعل منه اداه فعالة لتحقيق مجموعة الاهداف التنظيمية التى يسعى اليها جهاز الاستخبارات.

خامسا – علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بدورة فى تزويد كافة الجهات فى الكيـان الادارى بالمعلومات، سواء بصفة عامة، او بصفة خاصة، والتى تطلب من جهـاز الاستخبارات التسويقية مؤثرا على كل من الاتى:

- الادارة العليا فى الكيان الادارى.
- الادارة الوسطى فى الكيان الادارى.
- الادارة التنفيذية فى الكيان الادارى.

ويتم ذلك فى عمليات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى، وهو ما يتطلب قيام جهاز الاستخبارات التسويقية بجهد كبيـر من اجل زيادة درجة الثقة، وتحقيق الكفاءة فى الانشطة التى يقوم بها ويمارسها فى الكيان الادارى.

ويتم تنظيم العلاقة ما بين جهاز الاستخبارات التـسويقية، وبـين القطاعـات

والادارات الاخرى فى الكيان الادارى من خلال مجموعة من العلاقات اهمها:

- علاقات التعاون لبحث المشاكل الخاصة بالكيان الادارى.
- علاقات المشاركة فى ابلاغ نتائج البحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.
- علاقات المنفعة المتبادلة من استخدام البيانات الداخلية المتوفرة داخل الكيان الادارى.

وبالتالى تحتاج الاستخبارات التسويقية الى موقع تنظيمى متقدم لزيادة فاعليتها، وزيادة قدرتها ونشاطها، وهى اساس المعلومات التى تساعد على بناء استراتيجية الكيان الادارى الذى تعمل به، حيث يجب ان تتبع ادارة الاستخبارات التسويقية الادارة العليا للكيان الادارى، سواء كان دولة او شركة، لانها مسئولة عن تزويد متخذ القرار بالمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للكيان الادارى، فى مجالات عديدة من بينها مجالات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... وفى معالجة المشكلات التى تتصل بالاعمال التنفيذية التى تتم فى الكيان الادارى، وكذلك ما يتصل بنتغيرات ومستجدات الاسواق التى يعمل بها هذا الكيان، وما تخطط قوى اللسوق لاحداثة فى المستقبل، وتاثير القرارات الحكومية على الكيان الادارى، واتجاهات هذا التاثير الضاغط، وبصفة خاصة عمليات دعم وترشيد القرارات المتخذة DESCISION SUPPORT SYSTEM، ويدور عمل الاستخبارات التسويقية حول عدة انشطة اساسية، يضمها ويشرف عليها نظام الاستخبارات التسويقية، وهى:

- رصد المتغيرات وتحقيق الثوابت البحثية، وقياس حجم وحركة كل منها، مع تحديد افضل الوسائل لتحقيق رصد افضل لها فى السوق.

- تتبع حركة واتجاه ما تم رصدة فى السوق، وتحديد تاثيرة الحالى والمتوقع مع امتدادة نحو المستقبل.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات عامة اتجاهية، يتم تحديد معالمهـا بشكل ايجابى، وايضاح الشكل والصورة التى ستكون عليها فى المستقبل.

- تحديد حجم الفرص، والتهديدات التى تواجة الكيان الادارى، وبالتالى رسم مـا يساعد على انتهاز هذه الفرص، ومقاومة هذه التهديدات باشكالها المختلفة.

- تحديد عناصر القوة والضعف فى اتخاذ قـرار معـين، وحـساب عائـدة وتكاليفة، وتحديد البدائل المختلفة لهذا القرار.

وبذلك فان تقارير الاستخبارات التسويقية تصبح شاملة ومتكاملة، كما انها تاخذ العديد من الجوانب فى عرضها على متخذ القرار، والذى يقوم بعـرض قراراتـه المؤثرة عداء هذه التقارير.

وهو ما يشير الى ان الاستخبارات التسويقية عنصر هام فى الكيان الادارى، وهو عنصر يستمد فاعليته من اجمالى الوظائف التى يقوم بها، ويقـدمها للكيـان الادارى، وهى وظائف وانشطة اساسية يحتاج اليها الكيان الادارى، سواء فى رسم وتحقيق:

- استراتيجياته العليا.
- سياساته الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادرة البشرية.
- تكتيكات معالجة المشاكل والتى تظهر اثناء ممارسة الاعمال والانشطة.

وعلى هذا فان تنظيم جهاز الاستخبارات، ووصف الوظائف التى يقوم بهـا، وتحديد العدد المناسب من الباحثين للقيام ام بهذه الوظائف، التى يقوم بها، يعد مـن العناصر الهامة لنجاح جهاز الاستخبارات التسويقية.

المبحث الحادى عشر
توجية جهاز الاستخبارات التسويقية

يحتاج جهاز الاستخبارات التسويقية الى توجية حافز يجعل من الاعمال التـــى يقوم بها فعالة الى اقصى مدى، وهى فاعلية تكاد تتوقف على حسن عملية التوجية، وعلى القائم بها، وعلى طبيعة التوجيهات التى تتم وتحــدث بانواعهــا واشــكالها المختلفة، خاصة ان هناك قدر كبير من الاعمال يتم وينشأ عبر هذه التوجيهــات، سواء التوجيهات المكتوبة، او الشفوية...

حيث يعمل التوجية على تامين وزيادة اهمية وضرورة القيام بالعمل المتفــق عليه، فضلا عن التصحيح المناسب من الاخطاء التى تحدث اثناء التنفيذ، وكــذلك التنبؤ بان مسار العمل قد يشير الى اتجاه العمل الى مسار خطر او مسار خــاطئ، وبالتالى فان التدخل الواع المدرك للتوجية مبكرا يؤدى الى تجنيب الكيــان الادارى مشاكل عديدة، فضلا عن التكلفة التى يتم تحملها فى هذا المسار الخاطئ.

وبالتالى فان التوجية يتطلب فهمــا وادراكــا شــاملا ومتكــاملا بــالظروف والمعطيات المحيطة بالتوجيهات، خاصة امكانيات المنفــذين، ومعرفــة قــدراتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، فضلا عن الظروف المحيطة باعمالهم.

وهو ما يجعل التوجيهات انواع عديدة من بينها الانواع الاتية:

- توجيهات للقيام بالعمل الحالى.
- توجيهات لاصلاح اخطاء قد وقعت.
- توجيهات لاتخاذ مسار معين لتجنب اخطاء مستقبلية.

حيث يستخدم نظام التوجية فى جهاز الاستخبارات بفاعلية كاملة، ليس فقط من

اجل توجية العمل، ولكن ايضا من اجل تحسين اداء هذا العمل، ومن اجل تطويرة، واكسائبة قدر كبير من الفاعلية، وبذلك يكتسب التوجية فاعليته، ويتم التوجية من خلال العديد من الوسائل اهمها ما يلى:

- الاوامر الادارية.
- النصائح الادارية.
- الاراء الادارية.
- الحوار الادارى.
- الاتفاق العام.

وهى جميعا اساليب وادوات توجيهية، يقوم باعتمادها واتخاذها جهاز الاستخبارات لتوجية الاعمال التى تتم لدية، خاصة ان فاعلية جهاز الاستخبارات تقاس بمدى قدرتة على انجاز العمل الذى يقوم به، ومدى الارتباط الحيوى ما بين واقعية الانجاز، وما بين فاعلية هذا الانجاز، وهو ما يتوقف على نتيجة الاعمال، وهو الوصول الى البيانات الدقيقة، وتحليلها، والوصول الى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها، من اجل ترشيد قراراته، وبصفة خاصة فى اقتناص الفرص السانحة، وتجنب التهديدات والاخطار القائمة...وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

اولا – استخدام الاوامر الادارية فى التوجية:

الامر الادارى هو صيغة الزامية يقوم باستخدامها الاستخبارات التسويقية نحو معاونية، وهى صيغة فاعلة فيهم، ومبلغة اليهم، وله خصائص ومواصفات خاصة ترتبط به، وتقوم عليه، ويتم فى اطار العمل والنشاط الذى يتم ممارستة فى جهاز

الاستخبارات التسويقية... حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامرة الشفوية والمكتوبة باجراء البحوث والدراسات المتفق عليها، فضلا عن استخدام الادوات والوسائل والطرق والاساليب المتفق عليها، وهى اوامر متعددة، بعضها شفوى والبعض الاخر تحريرى، ويقوم متخذ القرار باصدارها، سواء فى الاجتماع الذى يتم فى بداية اسبوع العمل، او فى اثناء تنفيذ الاعمال التى تتم، بحيث يتم التعرف عليها، ومناقشتها، وفهم كل ما بها، خاصة ان كثيرا ما تكون هذه الاوامر مختصرة او موجزة، او غير مفهومة لاسباب كثيرة من بينها طبيعة المهمة الموكولة لجهاز الاستخبارات، وبالتالى تحتاج الى مناقشة، والى استيضاح من كل من مدير الاستخبارات التسويقية، ومن الرؤساء فى جهاز الاستخبارات، وهى اوامر يتم اصدراها لحاجة العمل، ولتضييق فرصة الاختيار امام العاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان كثيرا ما تكون الخيارات المتاحة امامهم عديدة ومتنوعة، وهو ما يعنى عند اصدار الامر الادارى ان الاختيارات ستصبح فى اضيق نطاق، بل لا يوجد اختيارات بعد اصدار الامر الادارى.

حيث ياخذ الامر الادارى الصيغة الملزمة الى من تلقى الامر، وهو عليه بعد مناقشتة تنفيذه بالشكل المتفق عليه.

وبالتالى فان مناقشة الامر الادارى يكون من اجل استيضاح الجوانب الغامضة فيه، ومن اجل تيسير مهمة تنفيذه، وليس للاغراض عليه، او محاولة تغييرة، او ارجاءة، او صرف النظر عنه... فالامر قد صدر وان اى محاولة لصرف النظر عنه او ارجاءة ستؤدى الى مصاعب ضخمة للكيان الادارى.

وتاخذ الاوامر الادارية اشكالا وانواعا مختلفة، حيث يمارس مدير الاستخبارات مهمتة فى توجية الاعمال من خلال الامر الادارى، وهو اساس وحدة العمل فى الجهاز حيث يتم تطبيق مبادئ ادارية اساسية هى:

1. وحدة تلقى الامر الذى اصدر.
2. وحدة الخضوع للسلطة الواحدة.
3. الطاعة والتنفيذ من جانب العاملين.
4. الجاهزية الفورية للعمل فور تلقى لالامر الادارى.
5. تدفق وانسيابية الاعمال وارتباطها ببعضها البعض.

وبذلك فان الامر الادارى يكتسب فاعليته وقوتة المحدودة من مدير الاستخبارات بما لدية من سلطة، وبما لدية من قوة ادارية، وبما لدية من تقدير واحترام، وبما يتوفر له من معرفة وفهم وتقدير وخبرة لكافة العوامل المؤثرة على النشاط الذى تقوم بممارسته الاستخبارات التسويقية.

وهو الشكل التقليدى فى العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامرة الى معاونية للقيام بالعمل، ومتابعة هذا العمل لانجازة، وتتصف الاوامر الادارية بالاتى:

- القابلية لتنفيذ الامر.
- التوافق مع القدرات الخاصة بالمنفذين.
- التوافق مع الموارد والامكانات المادية للاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان استخدام الاوامر يخضع لمنهجية اساسية فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهى التوافق مع اليات العمل، وهى اليات حاكمة ومتحكمة، سواء فى من يصدر الاوامر، او فى طريقة ابلاغها، او فى عمليات الاستجابة لها، او فى تنفيذ بنودها، وهى عملية ترتبط ارتباطا قويا بمن يتلقى الاوامر، وبمن سيقوم بتنفيذها، خاصة ان كثيرا ما تتداخل العوامل غير الموضوعية والشخصية فى تفسير

هذه الاوامر، وفى منهجية اداء العمل بها، وبالتالى فان اصدار الاوامر فـــى هــذا النشاط يخضع للاليات الحاكمة لهذا النشاط.

وهى اليات كثيرة ومتنوعة، لكنها محددة ومعروفة، ويــتم اســتخدامها فــى عمليات ابلاغ الاوامر الادارية، وفى متابعة تنفيذ هذه الاوامر.

حيث كثيرا ما يتم اصدار الاوامر الادارية وفقا للتسلــسل الهرمــى للــسلطة والمسئولية، اى من اعلى الى اسفل، وهو مبدأ ادارى فعال، ويتم صــياغة "الامــر الادارى " فى اطار الاستهداف العام للبحث او الدراسة، خاصة ان الامر بتنفيذ هذه الاستخبارات يكاد يتوقف على طبيعة المهمة التى تتم وتحدث فــى الاســتخبارات التسويقية.

ثانيا – اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية:

وهى نصائح تقدم الى من يطلبها، لمعالجة موقف صعب، الو مشكلة ما فــى البحث الذى يقوم بدراسته، حيث يتم اخذ العديد من المواقف والمشاكل التى تحدث اثناء جمع البيانات او اثناء تحليلها، او اثناء اعداد التقارير التى سترفع الى متخــذ القرار فى الكيان الادارى، وهى مشاكل تحتاج معالجتهــا الــى نــصائح الخبيــر المتمرس عليها، وهى نصائح ارشادية تاخذ شكل خلاصة خبرة او تجربة مشابهة، او خلاصة تعامل مع مواقف سابقة استرشادية للعاملين فى جهــاز الاســتخبارات، خاصة فى التعامل مع مفردات مجتمع البحث الذى يقومون به، وهى نصائح تتصل باستخدام ادوات معينة فى اجــراء البحــوث والدراســات المكلــف بهــا جهــاز الاستخبارات التسويقية، فضلا عن معالجة المشكلات التى تظهر، سواء اثناء جمع البيانات، او عند اجراء تحليل لهذه البيانات، وبالتالى فان النصيحة تكاد تتوقف على خبرة متخذ القرار، وعلى مقدار الرؤية التى يرى بها عملة فى اجــراء البحــوث والدراسات المكلف بها.

ويتم اصدار النصيحة في ضوء عرض الموقف، وتحديد كافة التفاصيل الخاصة به ومعرفة كافة عناصرة، وجوانبة، وبالتالى ياتى الحكم عليه من خلال المعرفة الكاملة به، وتاتى النصيحة خلاصة لخبرة سابقة فى مواقف مماثلة او مشابهة، وهو ما يجب ايضاحة، حيث ان الموقف يكون فى اطار البدائل المعروضة، خاصة عندما يكون الموقف يتصف بكونة:

- غامض. - متشابك.
- متداخل. - مبهم.
- غير معروف او غير مفهوم.
- ملتبس. - ضبابى.

ويتم تقديم النصيحة من اى فرد، سواء كان مديرا او كان باحثا فى الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ايضاح ان النصائح لا تقدم الا لمن يطلبها ويحتاج اليها، ولا تفرض ابدا علية، خاصة ان النصيحة غير ملزمة لمتلقيها، حيث يترك له امر الاخذ بها من عدمة.

وعلى تقدم النصيحة ان ياخذ فى الاعتبار انه مختلفة عن الفرد والذى يتلقى النصيحة، وانه مر بظروف مشابهة، لكن ليس ذات الظروف، وان هذا الفرد، ويتم اصدار النصائح فى ضوء بعض الاعتبارات الاساسية اهمها ما يلى:

- فاعلية من يصدر النصائخ.
- خبرة من يصدر النصائح.
- احترام من يصدر النصائح.
- تجارب من يصدر النصائح.

- رؤية من يصدر النصائح.

- مكانة وتقدير من يصدر النصائح.

- فهم ووعى وادراك من يصدر النصائح.

ويتم استخدام النصائح العامة فى معالجة ما يزيد عن 80% من الحالات التى تعرض على متخذ القرار، ويعطى نصائحة فى اطار المتبع والمستخدم فى انشطة الاستخبارات التسويقية، وفى التعرف على الانشطة التى تمارسها هذه الاستخبارات، خاصة ان النصائح هى التى تحدد المجالات التى سيتم استخدامها فيها، وهى بطبيعتها تكشف عن اتجاه متخذ القرار، خاصة فى معالجة المشاكل التى تحدث اثناء العمل، وفى معالجة الموظفين الذين يعملون لدية.

حيث يحتاج اصدار النصيحة الى معرفة كاملة بطبيعة المشكلة، وبامكانيات المنفذين، وبالدور الذى تتطلبة عمليات الاستجابة الخاصة بكل منهم، وهو ما يشير الى ان النصيحة المقدمة هى مجرد انارة الطريق امام المنفذين للقيام بعمل معين، او الامتناع عن غمل معين، او كلاهما فى اطار عملية الارتباط بالبحث الذى يتم.

ويحتاج مصدر النصيحة الى فهم واستيعاب كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، واحاطة بالظروف والمعطيات الخاصة بهذا العمل، وبالتالى كثيرا ما يتم عدم الاستجابة لها.

ثالثا – اصدار الاراء الادارية فى نشاط الاستخبارات التسويقية:

وهى عملية فى غاية الذكاء والداهاء، يمارسها مدر الاستخبارات من اجل توجية النشاط، وهى عملية قائمة على تحقيق: المشاركة التفاعلية مع جميع العاملين لدية، وبصفة خاصة عندما يشعر بان الجو والمناخ العام قد اخذ فى التردد والتفكك فى معالجة المشاكل البحثية.

حيث يساعد نشاط الاستخبارات التسويقية على ابداء الاراء فى الاعمال التــى تتم فيه، وهى عملية ذكية يوجة بها مدير الاستخبارات التسويقية العمل الذى يتم فى جهازة، وهى عملية تستدعى منه عقد اجتماع مشترك مع المنفذين للعملية البحثية، يتم خلالة الوصول الى اراء كل منهم فى معالجة المشاكل البحثية التى تتم، حيــث يتم التشاور فى معالجة المشاكل التى تواجة جهاز الاستخبارات التسويقية، ويتم اخذ الاراء التى يتم التوصل اليها فى الحسبان، خاصة عندما تحتاج معالجة هذه المشاكل الى تعدد الاراء حولها، ومن خلال تداول الاراء يتم الاستثارة فى معالجة المواقف المختلفة التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية.

ويعمل مدير الاستخبارات على تيسير عرض الافكــار والاراء مــن جانــب المنفذين للبحث، والتدخل فى الحوار والنقاش لتغليب راى معين يــرى مناســبته، واقناع المعارضين له به.... ويطلق على ادارة الحوار مبدأ ديمقرطة الادارة، حيث يتم ممارسة الادارة الديمقراطية فى هذا الاجتماع.

والراى بذلك هو اشتراك جميع المنفذين فى ابداء الراى، والتشاور فى اطــار العمل التنفيذى الذى يقومون به، خاصة ان تبادل الراى، ومقارعة الحجة بالحجــة، تؤدى الى نتائج افضل.

ويقوم مدير الاستخبارات بمساعدة الباحثين عند احتدام النقاش، ويعمل علــى استقطاب الاراء التنفيذية، ومناقشة بعض الاقتراحات، وتاييد انسبها من حيث:

- التكلفة التى سيتم تحملها.
- العائد الذى سيتم الحصول عليه.

وياخذ فى الاعتبار الظروف والملابسات الخاصة بكل منها، وكــذلك طبيعــة الافراد، وقدرتهم على الحديث، والرغبة فى اثبات الذات، فــضلا عــن الطبيعــة الحركية لكل منهم.

وفى واقع الامر فانة يستفاد من هذه الاراء فى كثير من المواقف التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة ان بعض المواقف متشابهه مع مواقف اخرى، وان هذه الاراء تعكس خبرات اصحابها فى معالجة هذه المواقف، وهى فى واقع الامر اراء تحتاج الى اعمال الفكر فيها، وتطبيق ما يصلح منها، خاصة انهـا غير ملزمة للمنفذين.

ويتم توفير عنصر المشاركة فى ابداء الاراء، وعرض الافكار، حتى ولو لـم يتم الاخذ بها، حيث ان المشاركة تساعد على التعامل الفعال مع المشكلات، واظهار الجوانب الخفية فى معالجة المشاكل البحثية، واظهار مدى القدرة على تحمل بعض العناصر فى هذه المشاكل، وعلى معرفة الطرق المختلفة والبديلة لهـذا التعامـل، فضلا عن تحقيق روح الفريق.

رابعا – ادارة الحوار الادارى:

كثيرا ما يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بدعوة بعض العاملين معه، واثارة مشكلة يتم اجراء حوار حولها، وهو ما يحتاج الى ان تكون الدعوة الى هذا الحوار فى اطار الجو العام للعمل وللنشاط:

- مناسبا. – دافئا.
- مفعم بالود والصداقة. – مشجعا على الحديث.
- محترما ومقدرا.

ويتم فى هذا الحوار اطلاق كافة ما يعن من اقتراحات، او اراء، واسئلة حول ذات الموضوع.

ويتم الحوار الادارى حول مشكلة البحث بين المكلفين به، وهو حوار يعمـل

على ايضاح الجوانب الخفية فى طرح المشكلة، وفى عناصرها، وفـــى مجالاتهـــا وابعادها وجوانبها المختلفة....وهو حوار ذكى هادف الـــى فهـــم وادراك وظيفـــة الاستخبارات التسويقية، والى كيفية القيام باجراء البحوث، والتعرف على الادوات والاساليب والطرق التى يجب اتباعها، فضلا عن معالجة المشكلات البحثية، خاصة من حيث تعريف المشكلة، وتعريف اسبابها، وتحديد عناصرها، وتحديـــد مـــصادر البيانات التى سيتم جمعها.

ويقوم مدير الاستخبارات بادارة الحوار بذكاء شديد، حيث يعطى لكل فرد من الحاضرين الفرصة فى ابداء وعرض افكار حول القضايا المعروضة، ومقارعـــة الحجة بالحجة فى هذا الاطار، وبالتالى استخدامك الاراء والجيهة، والتـــى ســـيتم التعامل بها من الاراء المعروضة.

حيث يقوم الحوار الادارى على فهم الطبيعة الخاصة بكل مـــن الحاضـــرين للاجتماع، وهو ما يستدعى من مدير الاستخبارات الاحاطة الذكية بعـــدة عناصـــر توجيهية، حيث تتم عملية توجية الحوار، من خلال اخذ مدير الاستخبارات بناصية الحوار، وتوجيهة بشكل علمى دقيق، وتحديد الاهمية النسبية للعناصر التـــى يـــتم تناولها، ثم تغليبة لاتجاه معين فى هذا الحوار، وهو توجية ذكى فعال قـــائم علـــى معرفة الاتجاهات العامة للباحثين، وتحديد الادوار الخاصة بكـــل مـــنهم، وتحديـــد الدوافع لدى كل منهم... فضلا عن اختيارهم للقيام بالاعمال التى برعوا فيها

ويتم استخدام الحوار من خلال قدرة مدير الاستخبارات على اثـــارة وتوجيـــة وادارة دفة الحوار، واستخدام الاساليب المختلفة لتوجية هذا الحوار وفقا لما يـــراه ويستشفة، ووفقا للهدف الموضوع، مع الاخذ فى الاعتبار طبيعـــة الافـــراد الـــذين دعاهم الى الاجتماع.

وبالتالى فان استخدام الحوار كاداه فعاله للتوجية يكاد يتوقف على مدير الاستخبارات التسويقية الذى يقوم بتصوير المقابلة التى يتم فيها الحوار، ويتم ادارة الاجتماع بالشكل الذى يشجع جميع الافراد على الكلام، وابداء الفكر فيما يعن لهم، مع طرح الاسئلة، ومحاولة الاجابة عليها، وهو ما يجعل من عمليات ادارة الحوار ادارة توجية علمية منظمة، خاصة ان الحوار كثيرا ما يظهر بعض العناصر والجوانب التى تكون خفية، كما يظهر ايضا الاستعداد للتعامل معها بالادوات التى يراها مناسبة.

خامسا – الاتفاق العام:

يقترب الاتفاق العام من العرف العام السائد فى النظام العام لمجتمع معين، حيث ان لكل مجتمع اتفاقة العام، كذلك هيكل القيم التى لا يجوز اختراقها، فضلا عن الاداب العامة الحاكمة لسلوك افرادة....وهو اتفاق يعنى الكثير من حيث اهمية وضرورة احترام الاداب العامة، والتقاليد والعادات الحاكمة لمجتمع معين، وعدم محاولة اختراقها... وبصفة خاصة ان الاداب الراسخة هى مقياس جيد للسلوك العام.

وترجع عمليات الاتفاق العام لافراد المجتمع ان هناك مقاييس عامة لقياس مدى الالتزام بها، خاصة فيما يتصل بالصدق، وعدم الكذب، والطهارة، وعدم المحسوبية، وعدم الحصول على رشاوى... الخ، اى الاتفاق الذى يتم بين جميع الموظفين على ما هو صح، وما هو صواب ويجب ان يتبع، وتحديد ما هو خطأ ولا يجب ان تقترب منه، وهو يساعد على القيام بالاعمال، وهى عملية اساسية ومتعارف عليها، خاصة ان جانب كبير من ما يسمى "الاتفاق العام" يعود الى الثقافة والتقاليد والاداب والاعراف العامة السائدة فى المجتمع.

وهو توجية ضمنى يتم استخدامة فى توجية الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ويعد الاتفاق العام احد الاساليب التوجيهية التى يتم استخدامها بفاعلية فى معالجة سير العمل والنشاط فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يقوم الموظفين باتباع واحترام الاتفاق العام، وعدم محاولة اختراق هذا الاتفاق العام حتى لا يتم مواخذتهم، خاصة اذا ما كان مدير الاستخبارات صارما وحادا فى هذا الامر

ويتم استخدام الاتفاق العام فى توفير الحافز على جودة العمل، وفى تنفيذ الاعمال بجوانبها واشكالها المتعددة، خاصة ان جانب كبير من العمل البحثى يحتاج الى هذا الاتفاق العام، خاصة عمليات:

- تحمل المكارة.
- الصبر والجلد.
- الطاعة للرؤساء.
- المساعدة للاخرين.
- التفاهم والتفهم والادراك.

ويستخدم الاتفاق العام كاسلوب توجيهى من اجل حسن تسيير العمل وللتخفيف من الاعباء الملقاة على عاتق مدير الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من الانشطة والاعمال لاتحتاج منه الى التدخل فيها، ويكفى الاتفاق العام لتوجيهها، وهى عملية اساسية، سواء من الناحية الوظيفيبة، او من ناحية السلوكيات العامة للعاملين فى الاستخبارات، وهى اساس اخلاقى قيمى، يتم استخدامة بايجابية وفاعلية فى اتمام العمل الذى يتم فى الاستخبارات التسويقية.

ويقترب الاتفاق العام من العرف العام السائد بين العاملين في جهاز الاستخبارات، وهو عرف قيمى اكثر منه توجيه مكتوب، حيث يتم استخدامة في تنفيذ الاعمال والمقررات التى يتم القيام بها، وبصفة خاصة عملياته مثل سلوكيات: الامانة، والصدق، وعدم الخداع، وعدم القيام بما يؤدى الى خيانة الامانة، او القيام بعمليات الخسة والنذالة، او الادعاء بالكذب بالعلاقة مع المسئولين...الخ.

وبذلك فان نظام التوجية فى جهاز الاستخبارات نظام متكامل وفعال يستفيد من كل شئ من اجل زيادة فاعلية العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، ومن اجل تطوير وتحسين العمل فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان العمل الاستخبارى ليس بسيطا، بقدر ما هو اساسى ورئيسى فى الحصول على البيانات، ووضع المعلومات باشكالها وانواعها المختلفة..

المبحث الثانى عشر
مكافأة وتحفيز الباحثين

يعد الحافز من اهم محركات اجادة البحث فى الاستخبارات التسويقية، وهو حافز يرتبط باداء الباحثين، كما انه يرتبط بالاعمال التى تم انجازها وتمت فى بحوث الاستخبارات التسويقية، حيث يعد تحفيز العاملين من اهم الاساليب الادارية التى تساعد على الوصول بالاداء الى مستويات مرتفعة، سواء من حيث استخدام المهارات، او من حيث القيام بالاعمال المختلفة المتفق عليها، وهى عملية تتضمن اجراء العديد من الاختيارات وسط بدائل شتى توضع امام متخذ القرار، مثل ما يلى:

- اختيار شكل الحافز.
- اختيار مستويات الحافز.
- اختيار ادوات الحافز.

وهى عملية اساسية ترتبط بسياسات التحفيز والاثابة، وجدير بالذكر ان استخدام سياسات الحوافز يكون فى اطار تحقيق الزيادة والاضطراد فى الانجاز والعمل، وليس العكس [1].

---

(1) – قد تستخدم الحوافز من اجل تدمير الكيان الادارى، خاصة عندما يتم اسناد امر الحوافز الى من لا يحسن استعمالها، ويقوم بتطبيق معايير غير عادلة فى توزيعها، واستخدامها من اجل تحقيق اهداف خفية فى تدمير الكيان الادارى، واثارة الاحقاد، وتقليب الموظفين على بعضهم البعض، واثارة وتدبير المكائد فى الكيان الادارى... وهو ما يجب التحذير منه وعدم السماح به...خاصة ما تم استخدامة من اساليب وسياسات المحسوبية والمحاباه، وادخال عناصر مرتزقة جديدة الى الكيان الادارى فى غفلة من القائمين عليه، من اجل ايجاد اوضاع غير عادلة باعثة على النفور منه، وعلى الهروب منه وهى اوضاع مدمرة للكرامة، ولعناصر الولاء والانتماء للكيان الادارى، وباعثة على الفساد بكافة صورة واشكالة.

وهو ما يجعل مستويات الحافز مختلفة، ودرجاته ايضا متعددة وهو ما يجعل من المقاييس الخاصة به اداه مفهومة ومعروفة ومرتضية من الجميع، حيث يتواجد كل من:

- الحافز العام الذى يحصل عليه الجميع فى محاولة من مدير الاستخبارات لتعويض الاجر المتدنى وارتفاع مستويات المعيشة.
- الحافز الخاص المرتبط بالاداء وبالانجاز الذى تم، وما تحقق من دراسات وبحوث وما تم التوصل الية من نتائج.

وتختلف تقديرات الحوافز من فرد الى اخر، وهو ما يجعل الحافز اداه ووسيلة اساسية لترقية وزيادة قدرة الاستخبارات التى تمت.

ويتم استخدام سياسات حوافز متغيرة، سواء كانت هذه السياسة تاخذ شكل الحوافز المادية، او الحوافز المعنوية، او كلاهما معا، حيث تمثل عمليات المكافأة والاثابة احد الادوات الاساسية لتحقيق عمل وفاعلية العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى عملية تتم من خلال مقاييس عديدة من اهمها:

- تحقيق الرضا بين العاملين.
- تحقيق ورفع الكفاءة بين العاملين.
- زيادة قدرة العاملين فى الاستخبارات التسويقية.
- زيادة عناصر الرغبة فى تجويد الاعمال التى تتم.
- الوصول الى تحقيق التفاعل الايجابى بين العاملين بعضهم البعض.

وبالتالى فان عمليات الاثابة تحتاج الى عدالة، وتحتاج الى فهم كامل لطبيعة عمليات التحفيز، وهو ما يتطلب ما يلى:

اولا – مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية:

يرتبط مفهوم الاثابة بجانبين رئيسيين هما: جانب التعويض، وجانب المكافأه، ويتم مزج سياسة الحوافز بهذين الجانبين الاساسيين، حيث يعمل مدير الاستخبارات على رسم سياساته عبر كلاهما للوصول بالاداء العام الكلى للعاملين معه الى اقصى مستوياته، خاصة ان الاداء الجماعى للاستخبارات هو العنصر الاساسى فى تقييم اعمالها، وهو ما يرتبط بمدى سيطرة اى من الجانبين على مفهوم الاثابة او الحافز حيث يتم تناول ما يلى:

- مفهوم التعويض: وهو تعويض الباحث عن الوقت والجهد الذى تحملهما فى سبيل اعداد البحوث والدراسات التى قام بها، وهو تعويض عادة ما يزيد عن المقابل الخاص بكل منهما، ويتم اخذه فى الاعتبار فى ضوء الحافز الممنوح للعاملين.
- مفهوم المكافأه: وهو مفهوم اكثر ارتقاءا، حيث يرتبط بالنتائج التى تحققت، وان المكافأه التى حصل عليها الباحث نتيجة لنتائج البحوث والدراسات التى قام بها، ومكافأه له على ما توصل الية...ويتم قياس المكافأه بالجود، وهى تمنح وتعطى لعمليات التفوق، ومليات الريادة فى اجراء البحوث والدراسات التى تتم.

ويتم التاكيد على ان الحافز المادى الذى يتم تقديمة لايقارن بالحافز المعنوى، وهو حافز قائم على فهم وتقدير الذات لدى الباحثين، وهو حافز يعمل ليس فقط على زيادة الجهد وصقل الهارة، وتنمية القدرات، ولكن ايضا لجعل العاملينت يعطون افضل ما عندهم.

حيث يحتاج مدير الاستخبارات التسويقية الى تاكيد عدة مفاهيم اساسية للعاملين معه فى الاستخبارات التسويقية من بينها ما يلى:

يعد اتمام البحث والدراسة والوصول الى نتائج ايجابية للكيان الادارى هو قمة عنصر الاثابة فى بحوث السوق... وهو ما يتطلب وعيا وادراكا حقيقيا بان البحوث والدراسات التى تم القيام بها لها هدف اساسى ورئيسى، هو ترشيد القرارات المتخذة، وبالتالى فان التحفيز ياخذ نطاقين اساسيين هما:

- نطاق الحوافز المادية التى يتم دفعها للباحثين.
- نطاق الحوافز المعنوية من اجل تشجيع الباحثين.

وبالتالى فان الاثابة ترتبط بالجهد المبذول، وهو ارتباط فاعل فى العمل، خاصة ان جانب كبير من العمل يصعب قياس الجهد المبذول فيه، ويتم صرف الحوافز المادية بشكل جماعى، خاصة ان جانب هام من سياسة الحوافز يتم قياسة عبر وسائل اساسية اهمها انجاز العمل بالشكل المطلوب.

حيث ان الحوافز ترتبط بعنصر "الرضا" وهو عنصر اساسى لكافة الموضوعات المتعلقة به، سواء كانت اللاداء، او الانجاز، او جودة كلاهما، وهو عنصر حاكم لكافة عمليات التحفيز، ويقاس عنصر "الرضا" بالاتى:

- مستويات التنفيذ الفعلية.
- جودة التنفيذ.
- الوقت الذى استغرقة البحث.

وبالتالى فان سرعة الوصول الى نتائج وحسن اداء العمل واجراء البحث التسويقيى تعتبر مقياسا جيدا لنيل الحوافز.

واذا كان مفهوم الاثابة يرتبط بالمبدأ العام للثواب والعقاب، فان عمل الاستخبارات التسويقية ياخذ ابعادا وجوانب ارتكازية هامة قائمة على اشاعة

العدالة، وتحقيق المصلحة العامة للكيان الادارى، خاصة ان هنـــاك العديـــد مـــن الاهداف التى تتوخاها الاستخبارات فى عمليات التحفيز من اهمها: تحقيق الايجابية الفعالة لمجموع العاملين، وتحقيق الجاهزية المطلقة، وتحقيق الانجازية الواعـــدة... وهى جوانب ايجابية فى غاية الاهمية.

وتتم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية بشكل ايجابى عادل، ياخذ فى الاعتبار جهود الباحثين الذين يعملون فى الاستخبارات التسويقية من حيث عناصر كثيـــرة اهمها ما يلى:

- ابداع ادوات بحثية جديدة.
- استخدام القدرات البحثية.
- الرغبة فى اتمام البحث.
- المهارات فى معالجة المواقف المختلفة.
- اتمام البحث والدراسة مهما كانت الصعوبات.

وبذلك فان الحافز ياخذ اشكالا عديدة، ويتم الاختيار بـــين انـــسبها للتعامـــل مـــع الباحثين، خاصة ان هناك مزيج متكامل من سياسات التحفيز المادية والمعنويـــة يـــتم الاختيار بينها وفقا للاولويات المحددة لكل منها، كما ان بعض سياسات الاثابة تجمع ما بين الحافز المعنوى والحافز المادى، وبالشكل الذى يحقق واقعية البحث وانجازة، فعلى سبيل الكمثال منح ترقية استثنائية، حافز معنوى يرتبط بزيادة فى الدخل، ويرتبط ايضا بمزايا وظيفية اخرى عديدة يحصل عهليها من وصل الى هذا المنصب.

وبالتالى فان الاختيار ما بين الاثابة الماجدية، وبين الاثابة المنعنوية امر نسبى وتناسبى يحتاج الى حسابات دقيقية يمكن تحقيق الدالة، وتحقيق الفاعلية الانجازيـــة فى عمل الاستخبارات التسويقية... وهو ما يجعلنا نعرض لكل منهما فيما يلى:

ثانيا – الاثابة المادية:

وهو الشكل العام للحافز الذى تقوم الاستخبارات التسويقية بتقديمة الى الباحثين العاملين فيها، وفى اطار السياسة العامة للتحفيز المقررة من جانب الكيان الادارى، وهو تقديم الاثابة فى شكل مادى، اى مبلغ يتم دفعة الى الباحث فى الاستخبارات نتيجة للجهد الذى بذلة فى عملة، وهو الشكل العام للحافز عندما يكون الاجر الممنوح لا يكفى متطلبات الحياة الكريمة، وهو الحافز العام الجماعى الذى يمنح لكافة العاملين فى بحوث الاستخبارات، ولا يتم استثناء احد من هذا الحافز العام، والذى به يتم تحقيق اهداف عديدة من بينها:

- ربط الباحثين بالعمل فى الاستخبارات التسويقية.
- اسعاد الباحثين فى الاستخبارات التسويقية.
- تاكيد مكانة الباحثين فى العمل بالاستخبارات التسويقية.
- زيادة عنصر الرضا لدى الباحثين.
- زيادة عنصر الولاء والانتماء لدى الباحثين.

حيث تحتاج الاثابة المادية الى فهم عميق لمنطق الاثابة خاصة ان هذا المنطق يعمق الشعور العام والخاص لدى فرد معين بالقدرات المادية، وبالتالى كلما زاد الدخل زادت قدرة الفرد على تحقيق تطلعاته، وكلما كانت قدراته على تحقيق طموحاته واهدافة مرتفعة، ويتم تصميم سياسات الحوافز المادية وفقا لظروف ومقتضيات الاحوال فى كل من الدولة، والكيان الادارى، وهو منطق اساسى ورئيسى يتم العمل به وتحقيقة.

وهو ما يجعل سياسة الحوافز المادية متغيرة، سواء نتيجة تغير:

- اوضاع الحوافز بالدولة.
- اوضاع الحوافز فى الكيان الادارى.
- اوضاع الظروف والمقتضيات المحيطة بالعمل.

وبذلك فان النظرة الى عمليات التحفيز المادى، تحتاج الى وعى ادراكى شامل بكافة العناصر المؤثرة على التحفيز، وهى ما يرتبط بالجو العام ومناخ العمل، وهو ارتباط يدفع الى تحقيق قدر مناسب من الاستقرار، وهو الذى يعمل على عدم تحويل الاثابة المادية الى اعتياد، والى فقدان للشعور باهمية وضرورة الحافز، خاصة اذا ما مر وقت كبير على عدم تغيير هذه السياسة، خاصة اذا ما تسرب الاحساس العام بالمل منها، او اعتيادها بشكل اصبح غير فعال، وبالتالى اذا ما طال الوقت بهذه السياسة، كلما كانت الاثابة المادية فى حاجة الى اعادة نظر:

- اى اما زيادة مقدار الاثابة.
- التحول الى الاثابة المعنوية.

حيث تمثل الاثابة المادية زيادة اجمالية فى الدخل، وهى زيادة ملموسة ومحسوسة، كما ان هذه الزيادة تمثل تعويضا عما تم بذلة من جهد فى اجراء البحوث والدراسات، وهى تاخذ عدة اشكال اساسية هى:

- مبلغ ثابت يتم دفعة الى الباحثين بصرف النظر عن اجرهم.
- مبلغ مرتبط بنسبة من الدخل الذى يحصل عليه الموظف.
- مزيج من الجانبين معا.

ويتم الارتباط بعنصر الاثابة المادية وفقا للعديد من القياسات التى تتم وتحدث فى اجراء البحوث والدراسات التى تم انجازها، سواء من حيث تحديد ومعرفة

الطاقات والقدرات الخاصة بفريق العمل المعنى، او المحافظة على تماسك ووحدة هذا الفريق، او التعامل معه وفقا وقدرات افرادة.

وعلى هذا فان سياسة التحفيز المادى هى التى تقرر الشكل العام لعمليات الاثابة المادية، ومدى ارتباطها بالاجر الذى يحصل عليه الباحث فى الاستخبارات التسويقية.

ثالثا – الاثابة المعنوية:

وهو الشكل الذى تاخذ عمليات الاثابة بعناصرها وابعادها المعنوية، خاصة الجوانب والابعاد التى تهدف سياسة الاثابة الى توفيرها، وبصفة خاصة ان الحافز المعنوى متنوع ومتعدد، وله جوانب كثيرة حيث تعد الاثابة المعنوية ارفع مستويات الاثابة فى اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اثابة افراد بذاتهم تعرضوا لمواقف صعبة ونجحوا فى تخطى العقبات التى تواجة الباحثين، ويتم تفعيل الاثابة المعنوية بعد زيادة كاملة فى الاثابة المادية، اى ان الاثابة المكعنوية تاتى بفاعلية بعد تحقق زيادات فى الدخل المادى لفرد، وبمعنى اخر يتم دراسة جيدة لمستويات الدخلية للافراد ويتم تقديم الحخافز المعنوى لكل رمنهم اذا كان مؤثرا فيهم [1].

وتعد الاثابة المعنوية احد الاشكال الرئيسية للحوافز، وهى ترتبط بالجهد المبذول فى بحوث السوق، سواء كان الجهد جماعى، فيتم توزيع الحوافز المعنوية جماعيا، او كان الجهد فرديا فيتم الاثابة بشكل فردى.

وتعدد الاثابة المكعنوية فى اشكالها وانواعها، خاصة ما يتصل بتوزيع

---

(1) – جدير بالذكر ان الحافز المعنوى يعد اكبر اثرا من الحافز المادى لدى اصحاب الدخول المرتفعة، ولدى الافراد المشبعين ماديا... والعكس صحيح حيث ان الدخل المحدود وارتفاع مستويات المعيشة وتاكل اللقيمة الشرائية للتعود تجعل الحافز المادى اكبر تاثيرا من اتلحافز المعنوى.

شهالدات التقدير والتميز، وما يتصل بها من رحلات ودعوات لقضاء الاجازات، وما يتصل بها ايضا من عمليات تكريم وحفلات تكريم واستضافة.

والحافز المعنوى حافز يرتبط اساسا بعنصر الولاء للاستخبارات التسويقية، كما يرتبط ايضا بالانجاز الفريد الذى حققة فريق الباحثين، وهو عنصر اساسى ورئيسى فى العمل فى البحوث والدراسات، وهو تاكيد ان نجاح الفرد واستمرارة فى العمل بالاستخبارات هو الذى يتم التركيز عليه فى الاثابة المعنوية...وهى اثابة لها الاثر الكبير فى زيادة الدافعية الانجازية، خاصة ان جانب كبير من عمل الاستخبارات لا يشعر به الافراد العاديين العاملين فى الكيان الادارى، وهو قائم على السرية، وعلى الوصول الى بيانات متعددة خفية، وعلى تحليل هذه البيانات للوصول الى المعلومات، ثم تزويد متخذ القرار بها.

وترتبط الاثابة المعنوية بالرمز الذى توجدة لدى الباحث المثاب، وهو رمز يحمل يعانى عديدة، خاصة من حيث الاتى:

- شكل الاثابة.
- اهداف الاثابة.
- مجال الاثابة.
- عنصر التقدير والاحترام والتبجيل.
- عنصر الكفاءة والقدرة والمهارة.

وهو ما يجعل من الاثابة المعنوية مجال تحفيز قوى التاثير على الباحثين، خاصة انها اثابة فعالة الى اقصى مدى.

رابعا – الاثابة الجماعية:

تتم الاثابة الجماعية بشكل اساسى لجميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هناك جهود بحثية قد تمت، كما تم توفير المعلومات لمتخذ القرار عن كل ما طلبة من الاستخبارات التسويقية.

والحافز الجماعى الذى يتم تقديمة هو حافز له طبيعته الخاصة فى تاكيد تقدية الكيان الادارى للباحثين فى بحوث السوق، واعترافة بكفاءة كل منهم، وهى اثابة تاخذ شكلين رئيسيين هما: اثابة فريق العمل المكلف ببحث معين، او اثابة جميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وبالتالى فان هذه الاثابة الجماعية لها شكلان رئيسيان هما:

- الاثابة العامة الجماعية لجميع العاملين.
- الاثابة الخاصة لفريق عمل معين مكوزن من عدة افراد.

حيث ترتبط الحوافز الجماعية بنظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهو النظام الاساسى فى العمل الجماعى بالاستخبارات، حيث ان المبدأ العام هو الولاء والانتماء للعمل، وهو الاساس الحاكم للنشاط الذى يتم ممارستة فى الاستخبارات، كما يرتبط الحافز الجماعى بالانجاز الذى تم، والذى اوضح ان هذا الانجاز الذى تم هو نتاج لجهد مشترك شارك الجميع فى صنعة، وفى انتاجة، وفى تحديد الصور المختلفة له.

خاصة ان هذا الولاء والانتماء هو اذى يدفع الى تحسين والى تجويد العمل، وهى حوافز تعطى بشكل جماعى لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، ويحتاج العمل فى الاستخبارات التسويقية على تاكيد مبدأ الاثابة الجماعية، وهى اثابة فعالة الى اقصى مدى، خاصة فى ظل الاوضاع التى تعيشها الاستخبارات التسويقية.

وتعنى الاثابة الجماعية اعتراف الكيان الاداري بالدور الذى تقوم به الاستخبارات، سواء من حيث الاهمية، او من حيث الدور الذى تقوم به، او من حيث الكفاءة الجماعية فى اجراء البحوث والدراسات التى تكلف بها الاستخبارات التسويقية.

وتتم الاثابة الجماعية من خلال نظرة متخذ القرار فى الكيان الادارى الى الاستخبارات التسويقية، والى ما تقوم به من جهود للقيام بالاعمال المكلفة بها، ومدى نجاحها فى تقديم معلومات هامة الى متخذ القرار، خاصة فى مجالات:

- تطوير الانتاج.
- تطوير التسويق.
- تطوير سياسات التمويل.
- تطوير سياسات الكوادر البشرية.
- التوافق مع الاتجاهات المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات المتخصصة التى يقوم بها الاستخبارات التسويقية،ويتم تاكيد عنصر الولاء والانتماء من خلال الجهد الذى يتم بذلة فى هذه البحوث والدراسات.

خامسا – الاثابة الفردية:

وهو اثابة فرد محدد بذاته، ويتم قياس هذا الحافز بالجهد الذى بذلة وقام به هذا الفرد، خاصة ان هذا التميز فى انجاتز العمل يعطى مثالا لكاتفة العاملين يجب الاهتداء به، وتقليدة للفوز بهذا الحافز الفردى، وهو حافز له عدة سياسات من اهمها ما يلى:

- حافز فردى على مستوى الاستخبارات التسويقية.

- حافز فردى على مستوى اقسام الاسستخبارات التسويقية.

- حافز فردى خاص لفرد يعمل بالاستخبارات.

حيث يعد الحافز الفردى من نظم الاثابة التى تقدم الى الباحثين عند استخدام المهارات الفردية الخاصة بكل منهم، حيث يتم تقدير اعمالهم وفقا لها، وهى مهارات شخصية مرتبطة بشخصية الباحث، والتى ينفرد بها، وينفرد باستخدامها، وبالتعامل معها وبها، وفيها، وهى حوافز يتم قياسها وفقا والنتائج التى تم التوصل اليها.

وهى شكل من اهم اشكال الاثابة فى نظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى اثابة لعمل استثنائى خاص قام به الباحث، وادى الى نتائج عظيمة، وبالتالى يستحق هذا الحافز الفردى الاستثنائى، وهى اثابة لافراد معينين بحد ذاتهم فى اعمال خاصة فى الاستخبارات التسويقية، وهى اثابة لها طبيعتها الخاصة التى تحتاج الى وعى ادراكى شامل بالمناخ الذى تعمل فيه الاستخبارات، وبصفة خاصة الجهد الفردى الذى تم، والذى اخذ سببا فى هذه الاثابة الفردية.

ويرتبط الحافز الفردى بمتطلبات المبادرة الفريدة التى قام بها الباحث، وما اقدم عليه من استخدام مهاراته البحثية، وما توفرت له من ظروف ومعطيات اثبت فيها مهاراته البحثية المتخصصة.

ويتم فى هذا الحافز اطلاق كافة المهارات التى يقوم باستخدامها هذا الباحث، والانفراد الخاص بها، خاصة ان نتائج استخدامة لهذه المهارات هى التى سوف تقيس جهدة، وهى التى ستكون موضع الاثابة الفردية الخاصة به، وهو ما يتعلق بالعديد من الجوانب مثل:

- قدرته على التغلب على المشاكل الكبيرة فى جمع البيانات.

- قدرته على الوصول الى معلومات جديدة فى عمليات التحليل.

- قدرتة على استشفاف الفجوات الاتجاهية فى موضوع الدراسة والبحث.

وبذلك فان الاثابة الفردية بالغة الاهمية، خاصة ان مهارات الباحث هى المحور الاساسى والرئيسى لها، وان جانب كبير من كفاءة استخدام هذه المهارات يرتبط بعناصر القدرة والرغبة القائمين لدى هذا الباحث، وان تفاعلهما الشديد هو الذى يظهر مهاراته، ويظهر ايضا استخدامة للاثابة الفردية.

ان هذا يؤكد على اهمية ان تكون سياسات التحفيز لها طبيعتها الخاصة، والتى تستمد خصوصيتها من كونها مؤثرة على النشاط العام فى الاستخبارات التسويقية، وهى سياسة تصف بالاتى:

- العدالة.

- الدافعية والانجازية.

- التفاعل مع العاملين بايجابية.

ويتم رسم سياسة التحفيز وفقا ومقتضيات السياسة العامة لكيان الادارى من جانب، ووفقا وطبيعة العمل فى الاستخبارات التسويقية من جانب اخر، وهى بهذا تعطى الضوء للعديد من التفاعلات الارتكازية، خاصة ان طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية هى التى تدفع الى اقرار سياسة التحفيز التى تم اختيارها كما يتم رسم السياسة ايضا من متطلعات الفكر الادارى لقائد الكيان الادارى الذى تعمل به الاستخبارات التسويقية انطلاقا من الرغبة فى تحفيز العمل.

المبحث الثالث عشر
تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية

يرتبط نجاح الاستخبارات التسويقية بقدرتها على الوصول الى البيانات الداهلية للكيان الادارى، والتى تواجد لدى اقسام الكيان الادارى الاخرى، وفى الوقت ذاتــه هناك قدر كبير من متطلبات العمل تحتاج الى تنسيق مع هذه الاقسام الاخرى.

حيث تتم عمليات التنسيق من خلال الفهم المشترك القائم فى الكيــان الادارى، وحرص كل قسم من اقسام الكيان الادارى على وجود هذا التنسيق، وهو امر يرتبط بالهدف العام لهذا الكيان، وبصفة خاصة ان اقسام الكيان الادارى تحتاج بشدة الــى بحوث الاستخبارات التسويقية، والى النتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث.

وهو ما يؤكد على ضرورة توافرلا قدر مناسب من الفهم العام لمقومات نجاح الاستخبارات التسويقية، سواء فى توفير المعلومات، او فى تحقيق الاستفادة منها، او فى الوصول الى نتائج محددة بذاتها.

وبالتالى تظهر اهمية التنسيق ما بين اقــسام الكيــان الادارى وبــين جهــاز الاستخبارات التسويقية، سواء فى تزويد جهاز الاستخبارات بالبيانـــات االداخليـــة، المتوفرة لدى الاقسام، او فى تحقيق الاتصالات الفعالة مع الجهات الخارجيـــة، او فى استخدام وتنفيذ النتائج التى تم التوصل اليها بمعرفة الاستخبارات التسويقية.

ولعل فى تحديد العلاقات الارتباطية بين الاستخبارات التسويقية وبين اقــسام الكيان الادارى ما يساعد على وضع الاطار العام لحركة الاستخبارات التــسويقية، كما ان هذه العلاقات تضيف اليها مصادر بيانات داخلية جيدة، خاصة ان البيانـــات الداخلية هى حقائق اساسية يبحث عنها رجال الاستخبارات التسويقية مثل:

- عملاء ومستهلكين معينين لمنتجات الكيان الادارى.

- موردين للكيان الادارى.

- موزعين لكيان الادارى.

- ممولين للكيان الادارى.

وهو ما يحتاج لهذه الحقائق التى تقوم على فهم وادراك كامل وتقوم عليها انشطة الاستخبارات.

حيث تحتاج الاستخبارات التسويقية الى اجراء عمليات تنسيق فعال مع الاجهزة والاقسام المختلفة فى الكيان الادارى، ليس فقط للحصول على البيانات المتوافرة لديها، ولكن ايضا لتاكيد وزيادة فاعلية الدراسات والبحوث التى تجريها الاستخبارات التسويقية.

فعلى سبيل المثال تظهر الحاجة للتنسيق عندما يلى:

1. توافر قدر كبير من الحاجة الى البحوث والدراسات التى تتم فى الاستخبارات التسويقية، وهى تظهر لدى اقسام الكيان الادارى الذى تعمل فيه الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة المشاتكل التى تؤثر على العمل وعلى قدرة الكيان الادارى على تحقيق اهدافة.
2. قدرة الاستخبارات التسويقية على الوصول الى معلومات تكون الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى فى حاجة ماسة اليها، وبصفة خاصة اذا ما كانت هذه القدرة ملموسة ومحسوسة من هذه الاقسام.
3. قدرة الاستخبارات التسويقية على توفير رؤية مستقبلية لعمل الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة قدرتها على تحديد الفرص المستقبلية الانشطة.

وكلما كانت العلاقات القائمة ما بين الاستخبارات التسويقية والكيـان الادارى فعالة، وكلما كان التنسيق الذى يتم بينهما على درجة عالية من الفاعلية، كلما كانت احتياجات التنسيق المشترك فى غاية الاهمية والضرورة، وهو ما يجب التنبية اليه، وتطويرة باشكاله المتنوعة والمختلفة.

وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية عدد من الاعمال اهمها مـا يلى:

اولا – تفهم الاعمال التى تقوم بها الاجهزة الاخرى:

حيث ان عمل الاقسام والاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى يحتاج اولا الـى فهم، والى ايضاح كامل، حتى يمكن للاستخبارات التسويقية تزويد هـذه الاقـسام بالمعلومات التى تساعدها على حسن القيام باعمتالها، غـضلا عـن ان وضـوح اعمالها سوف يساعد على تقديم المعلومات المناسبة لمتتخذ القرار.

وهى عملية اساسية بالنسبة للاستخبارات التسويقية، حيث ان معرفة ما تقوم به الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، يساعد على القيام بالبحوث والدراسات التـى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وعدم اعداد دراسات لا تستفيدبها هـذه الاقـسام، فضلا عن ان جانب كبير من علاقات هذه الاقسام بمصادر البيانات تساعد فى عمل الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم التعرف على الاعمال والمتطلبات التى تقوم بها قطاعـات الكيـان الادارى، ومتطلباتها من المعلومات التى تحتاج اليها لاتخاذ القرار الرشيد المناسب، وهو ما يحتاج من الاستخبارات التسويقية الى قدر كبير من الالمام بهذه الاعمال.

كما ان فهم هذ الاعمال يساعد على:

- ادارك الاستخبارات الى تحتاج هذه الاقسام.

- ادراك الاستخبارات لقدرات هذه الاقسام.

- ادراك الجوانب الهامة التى تحتاج الى ابراز.

وبالتالى يتم احداث قدر كبير من عمليات التنسيق المشترك بين هذه الاقسام وبين جهاز الاستخبارات، مما يزيد من فاعلية التعاون المشترك بين كل منهم والاخر.

ثانيا – معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى:

تعد العلاقات الطيبة القائمة بين متخذ القرار فى الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان متخذ القرار يكون لدية:

- اهتمامات معينة تظهر اثناء العمل.
- مجالات محددة تحمل فى طياتها العديد من الاسئلة.
- دراسات وبحوث يرى اهميتها وضرورتها.

حيث ان متخذ القرار له اهتمامات معينة تحتاج الى فهم والى استيعاب، وهو ما يتطلب ان يتم تفهم هذه الاحتياجات، وبصفة خاصة ان الرؤية المستقبلية للكيان الادارى تحتاج الى تحديد الجوانب والابعاد التى يراها متخذ القرار، وهو ما يتطلب هذا الفهم والوعى الخاص من جانب الاستخبارات التسويقية وفى الوقت ذاته تطلب منهم ادراكا لاهمية اخذها فى الحسبان عند القيام بالبحوث والدراسات.

وتاتى حسن العلاقات الطيبة مع متخذ القرار بنتائج ايجابية، فضلا عن التعرف عن قرب عن الرؤى المستقبلية التى يفكر فيها متخذ القرار للكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى علاقات لازمة لحس القيائم بالاعمال وتنفيذ البحوث، فضلا عن ان الثقة المتبادلة بينة وبين جهاز الاستخبارات التسويقية واخذه بنتائج الدراسات والبحوث يعد امرا جوهريا واساسيا.

وهو مايأتى من علاقات القرب معه، ومن التعرف على ماذا يحتـــاج اليـــه مـــن معلومات، واهتماماته، ورؤيته المستقبلية لمستقبل الكيان الادارى، وبالتـــالى الاقتـــراب الجيد من متخذ القرار، والفهم الجيد لكافة الجوانب والارتكازات التى يـــرى ضـــرورة البحث فيها... كما ان تلقى توجيهات متخذ القرار تساعد الاستخبارات التسويقية علـــى التنسيق التام معه، وبصفة خاصة في اجراء البحوث والدراسات التى يهتم بها.

ثالثا – وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية وباقى اقسام الكيان الادارى:

حيث ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى مهمتها امر اساسى ورئيسى يتوقف على احترام الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى لها ولدورها، خاصة ان انعكـــاس هذا الدور على مهمة واداء هذه الاقسام ونجاحها فى تحقيق اهدافها يعدى عامل هام فى تحسين العلاقات الوطيدة بينهما.

وهو عامل اساسى ورئيسى وشق عملى من اجل التنـــسيق المـــشترك بـــين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى، وهو تنسيق لازم لاتمام العمل والنهوض به، وبصفة خاصة ان جانمب كبير من الاعمال الاتى تم ســـوتاء فـــى الاستخبارات التسويقية، او فى الاقسام الاخرى يعود كل منه الى الاخر، وهو عطاء متبادل ما بين جهاز الاستخبارات وبين الاجهزة الاخرى فى الكئان الادارى.

رابعا – وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية:

تستخدم الاستخبارات التسويقية وسائل عديدة من اجل التنسيق المشترك بينهـــا وبين اقسام الكيان الادارى، وهى وسائل فعالة، حيث يتم التنـــسيق بفاعليـــة بـــين الاستخبارات التسويقية، بين اقسام الكيان الادارى الاخرى، وهو تنسيق يتم بوسائل كثيرة من بينها:

- الاجتماعات المشتركة حيث يتم عقد اجتماع مشترك ما بينت جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين الاقسام الاخرى، او قسم من هذه الاقسام، ويتم التفهم التام لمطالب التى يسوقها كل طرف، وهى عملية تم بشكل دورى وفقا ومواعيد محددة من قبل، ازو وفقا لظهور الحاجة الى عقد هذا الاجتماع المشترك... كما يتم عقد هذا الاجتماع ايضا بمناسبة اليوم العالمى للكان الادارى، او اعتماد الميزانية واقرار الموازنة، او عيد تاسيس الكيان الادارى..
- الاتصالات التليفونية وهو الشكل الغالب على رسائل التنسيق المشترك، حيث يدور تنسيقا مشتركا عبر التليفون، بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين مسئولين ف الاقسام الاخرى يتم من خلاله التعرف على احتياجات كل منهم من الاخر واجراء شكل من اشكال التنسيبق بينهما.
- مذكرات العمل المتبادلة التى يتم تبادلها ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية وبين قيادات الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، ويتم من خلال هذه المذكرات التنسيق المشترك بينهم.

وبالتالى فان هناك وسائل متعددة لتنسيق، خاصة ان هناك دائما حوارا فعالا يتم من خلاله معرفة احتياجات كل طرف، والتنسيق المشترك من اجل اشباعها.

خامسا – فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية :

يتم التنسيق بفاعلية كاملة ما بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى، اخذ فى الاعتبار وسائل الضرورة والفاعلبية الكاملة، فضلا عن وسائل الجاهزية التى تشمل جميع اعمال الاستخبارات التسويقية.

وتستمد فاعلية التنسيق فى الاستخبارات من عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- ضرورة التنسيق وارتباطة بانجاز الاعمال الخاصة بالاستخبارات التسويقية.
- ان التنسييق يقوم على الفهم المتبادل لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وكذلك الوظائف الاخرى القائمة فى اجهزة الكيان الادارى.
- ارتباط النتائج ببعضها البيعض، وفاعليتها ببعضها البعض، خاصة ان كل منهما يؤثر على الاخر.
- ان الاستخبارات عنصر مساعد ومعاون لجميع الاجهزة الاخرى سواء فى تادية اعمالها، او فى انجاز بعض متطلبالت هذه الاعمال.

وبذلك فان التنسيق يكتب فاعليتة الكاملة فى احداث التغيراتت الايجابية الفعالة فى الكطيان الادارى، وهو ما يتطلب من مدير الاستخبارات التسويقية الحرص على تاكيد التنسيق، سواء الداخل داخل الاستخبارات، او الخارجى مع اقسام الكيان الادارى المختلفة.

ويرتبط التنسيق فى الاستخبارات التسويقية بجملة حقائق موضوعية من اهمها مدى سمعة وكفاءة العاملين فى الاستخبارات، ومدى قدرتهم على خدمة عملهم، ومدى قدرتهم على تنفيذ الابحاث والدراسات الموكولة الى كل منهم، ومدى احترامهم لعملهم ومحافظتهم على اسرار هذا العمل.

المبحث الرابع عشر
متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية

يعد نشاط المتابعة من اهم واخطر الانشطة فى الاستخبارات التسويقية، حيث لا يوجد تخطيط بدون متابعة، ولا يوجد تنظيم بدون متابعة، ولا يوجد تحفيز بدون متابعة، ولا يوجد تنسيق بدون متابعة، وبالتالى فان نشاط المتابعة متداخل مع جميع الانشطة الادارية التى تمارس فى الاستخبارات التسويقية، حيث ان المتابعة فى الاستخبارات التسويقية تتم عن قرب، وهى متابعة لصيقة بالحدث الذى يتم، وهى اقتراب فاعل مع المنفذين للاعمال، وتتدخل وتراقب عن كثب كل ما يحدث ويتم، ليس فقط من اجل تامين تدفق البيانات، ولكن ايضا لحماية الباحثين من اى خطر يهدد عملهم، حيث تتم متابعة نتائج البحوث والدراسات التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية من خلال ملاحظة اثرها وتاثيرها على متخذ القرار فى الكيان الادارى، وقراراته التى يقوم باتخاذها، فى ظل المتغيرات العديدة المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

وبذلك فان نشاط المتابعة نشاط اساسى ورئيسى فى انشطة الاستخبارات التسويقية، سواء كانت متابعة العمل الممارس، او متابعة الافراد العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتم المتابعة على نطاقين اساسيين هما:

- متابعة الباحثين اثناء عملهم فى الاستخبارات التسويقية.
- متابعة الانجاز الذى يتم وفقا ومراحل اجراء البحث والدراسة.

وتتم المتابعة من خلال المعرفة اللصيقة بالعاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى معرفة تفصيلية عن قرب بكافة العناصر الاساسية للعمل الذى يقومون به،

ومراحل انجازة، وبالتوقيتات القياسية اللازمة لتقييم الاعمال، ومعدلات هذا الانجاز الذى تم.

وهى متابعة قائمة على المعرفة الكاملة بالانشطة الاخرى، ومعرفة ايضا بالامكانيات، والموارد المتاحة، وبالتالى تاتى المتابعة الايجابية للانشطة والاعمال، لاتترصد الخطأ، وانما تقوم بمبادرات اصلاحية وفعالة لعدم حدوثة... وهى حماية ووقاية وفاعلة بشكل كبير، وهى متابعة قائمة على العديد من الجوانب الرئيسية اهمها ما يلى:

اولا – مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

يعد نشاط المتابعة فى الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية الرئيسية فى الجهاز، حيث ترتبط عملية المتابعة التى تتم فى جهاز الاستخبارات بالمفهوم الوقائى للمتابعة، وهو مفهوم حمائى ضد الاخطاء او القصور الذى يحدث فى الكيان الادارى، وتتخذ من نظم الحماية الوقائية وسيلة فعالة لتاكيد المتابعة، حيث تقوم بمتابعة الاعمال التى تتم وتتنبأ بالمسار الخاص بكل منها، وتوقع حدوث الخطأ، فى مرحلة معينة من مراحل البحث والدراسة، خاصة عند ظهور متغيرات جديدة او حدوث ما يؤثر بشدة على قدرة الباحثين فى الوصول الى البيانات المطلوب الوصول اليها، والعمل على عدم وقوع هذا الخطأ، وبالتالى تجنيب الكيان الادارى تكاليف اصلاح الخطأ، والوقت الذى يتم فيه هذا الاصلاح، فضلا عن الجهد المبذول فى هذا الاصلاح... وتقوم المتابعة على فلسفة الوقاية والحماية من القصور والاخطاء، ولا تسمح باى انحراف عن ما هو مرسوم وموضح من الاعمال التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان المتابعة الوقائية هى النمط العام السائد للعمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى متابعة اساسية وضرورية لحسن القيام بالاعمال المطلوبة، وهو ما يجعل من المفهوم الوقائى الحمائى للمتابعة

مصدر الامان للقيام بالاعمال، وفى الوقت ذاته اداه حماية ووقاية لها.

وتتم فى هذه المتابعة القيام بالاتى:

- وضع جداول وقت TIM TABLE للاعمال التنفيذية التـى سـوف تـتم وتنجز خلال مراحل تنفيذها مع وضع برامج قياسية لهذه الاعمال.
- قياس الاعمال المنفذة وفقا وجداول الوقت التى استغرقته والمخطط ومعرفة الانحراف الخاص بكل منها.
- معرفة اسباب الانحراف او اوجة القصور الـذى تـم، او تحديـد مـسار ومجالات القصور.
- التدخل السريع الفورى لعلاج الانحراف والقصور قبل اى يقع او يحدث او تتسع خسائرة.
- اعادة النظر فى خطة البحوث والدراسات واجراء التعديلات اللازمة.

وبذلك فان الاسلوب الوقائى الحمائى هو النمط العام للمتابعة فى الاستخبارات التسويقية، وهو نمط عام شائع فى كافة الانشكة والاعمال التى تـم وتقـوم بهـا الاستخبارات متابعة ومراقبة بشكل وقائى حمائى..

ثانيا – انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات:

تتم فى الاستخبارات التسويقية انواع عديدة من المتابعة، وهى فى اطار العمل الذى يتم فى هذه الاستخبارات تاخذ الجانب الاكبر منها الجانب الوقائى الحمائى، الا ان هذه المتابعة تتنوع وتشمل انواعا كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالى:

- متابعة وقائية فورية لحظية، وهى متابعة وقائية ترصد الخطأ وتتنبأ به قبل وقوعة، وتبادر بشكل فورى تلقائى فى تصحيح المسار قبل حـدوث هـذا

الخطأ، وهى المتابعة ذات الشكل الاساسى المستخدم فى انظمة الاستخبارات، وهي متابعة قائمة على المبادرة الذاتية والرقابة الضميرية الخاصة بالباحثين، كما انها تعمل فى اطار القياس العام، وتنفيذه ومقارنته بالقياس الخاص للخطة الموضوعة لاجراء البحوث والدراسات، وتقوم بعمليات تصحيح المسار بشكل ذاتي تلقائي.

- متابعة علاجية تتم وتحدث اذا ما حدث قصور او خطأ، وتبادر باصلاحة بشكل فورى وبمجرد حدوث القصور وتبادل بعلاجة، وهى متابعة لا تميل انظمة الاستخبارات التسويقية اليها، وان كانت تحدث فيها نتيجة لوقوع الخطأ والقصور، والذى ينجم عن اسباب خارجية كثيرة، والتى لا يستطيع جهاز الاستخبارات التنبؤ به او تجنبة او حتى التحكم فى هذا الخطأ.
- متابعة ميدانية تقوم على متابعة العمليات الميدانية التى تتم فى الاستخبارات، وتبادر باتخاذ القرارات الفورية اللازمة لتصحيح المسار، وتنفيذ الاعمال الميدانية التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.
- متابعة مكتبية تعتمد على التقارير التى ترفع اليها عن الانشطة التى تمارسها، وبصفة خاصة تقارير الباحثين الذين يعملون فى انشطة الاستخبارات التسويقية عن تقدم الاعمال التى يقومون بها.
- متابعة فورية لا تنتظر، بل تاخذ الشكل التلقائى، سواء فى الاصلاح، او احداث التعديلات الايجابية المطلوبة، وهى متابعة تعامل مع المعطيات العامة للنشاط، خاصة اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات وفقا للخطة العامة لها.
- وبذلك فان المتابعة نشاط فاعل لا ينتظر حدوث الخطأ، بل يبادر فور توقعة

بحدوث هذا الخطأ او القصور، وبالتالى تجنيب الكيان الادارى التكاليف الباهظة المترتبة على حدوث هذا الخطأ، وتكاليف الاصلاح.

ثالثا – ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تتميز المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بانها اساسية لازمة لحسن القيام بالاعمال الموكولة لجهاز الاستخبارات، وهى وظيفة فعالة فى متابعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والتنسيق والتحفيز التى تتم فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

وهى نشاط لازم وضرورى لبحسن قيام الاستخبارات التسويقية نشاطها فى اجراء البحوث والدراسات، كما انها ايضا لازمة وضرورية لحسن اختيار العاملين فى الاستخبارات التسويقية، والتاكد من سلامتهم ومن صلاحيتهم لهذا العمل.

وهى بذلك متابعة لكل من الاعمال التى تتم، والمعالجات التى تحدث خاصة معالجات المشاكل التى تظهر اثناء البحث والدراسة... وهى متابعة فعالة للاعمال والدراسات التى يقوم بها الباحثين، خاصة الانشطة التى يتم دراستها، والعلاقات الوطيدة الطيبة مع مصادر البيانات، وكذلك ما يتم ويحدث فى الانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية.

والمتابعة بذلك اكثر من ضرورية حين تستمد منها الاستخبارات التسويقية فاعليتها.

ويقوم اسباب الضرورة الى عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- اساسية ولازمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والتنسيق والتحفيز فى نشاط الاستخبارات التسويقية.
- لازمة لتحقيق الترابط الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لحسن اختيار الباحثين وتنفيذهم لاعمالهم.

وبذلك فان نشاط المتابعة اساسى وضرورى للقيام باعمال الاستخبارات التسويقية.

رابعا – شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تحتاج المتابعة الى الشمول حتى تصبح متابعة فعالة، حيث ان ترك ا شئ للصداقة او للعشوائية يؤدى اللى كوارث حقيقية لجهاز الاستخبارات التسويقية، كما ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات المطلوبة يحتاج الى المتابعة الحقيقية، فضلا عن ان نظم التدريب والمكافأه والاثابة قد تؤدى الى نتائج عكسية او غير ابيجابية اذا لم يكن هناك نظام لمتابعة....حيث تتم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل شامل ومتكامل، ولا تترك اى شئ يتم او يحدث فيها للصدفة، بل تدخل بعلم وعقلانية لتقييم هذا الشئ، وبالتالى فان شمولية المتابعة عنصر اساسى ورئيسى لنجاح العمل وسلامتة، وبالتالى فان شمولية المتابعة تتم من خلال الاهتمام بمتابعة كافة:

- العناصر والتفضيلات الدقيقة بنشاط الاستخبارات.
- المكونات التى يتكون منها هذا النشاط.
- العوامل والادوات التى يتم استخدامها وتطبيقها.

وهو ما يتم متابعته بشكل تفصيلى، خاصة ان المتابعة تعمل على توفير التكاليف والوقت والجهد الذى يتم استغراقة فى تنفيذ الاعمال المطلوبة، او فى اصلاح هذه الاعمال، فضلا عن ان جانب من النشاط الذى تمارسة الاستخبارات قائم على المتابعة الدقيقة لقيام بالاعمال.

حيث ان المتابعة فى اعمال الاستخبارات متابعة شاملة لكافة العناصر التى يتم الاعتماد عليها، وبالتالى تتم متابعة الانشطة والافراد المكلفين بادائها، واى قصور يتم التدخل الفورى لاصلاحة، وبذلك فان المتابعة شاملة لكل من:

- الانشطة التى تمارسها الاستخبارات.
- الافراد العاملين فى الاستخبارات.
- الاجهزة والمعدات التى يستعان بها.

خامسا – فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تستمد المتابعة فاعليتها من دورها الذى تقوم به، وهو الدور الذى يؤسس هذه الفاعلية حيث ان نظام المتابعة فى الاستخبارات لا بد ان يكون فعالا، اى منجـزا ومحققا لاهدافة، خاصة انه عند اكتشاف اى اخطاء يتم المبادرة بعمليات الاصلاح حتى لا يحدث ان تتفاقم التكاليف وتسع الخسائر مع تزايد حجـم الوقـت والجهـد اللازم لاصلاح الخطأ والقصور.

ان هذه الفاعلية لها مقاييس، كما ان لها مرجعيات تقاس بها ويعود بها اليهـا، وهو ما يحتاج الى معرفة وتاكيدات ان عملية المتابعة لا بد ان تكون فاعلـة الـى اقصى مدى.

حيث يتم قياس الفاعلية الخاصة بالمتابعة من خلال الاتى:

1. حجم التكاليف التى تم تجنيبها للكيان الادارى وللاستخبارات التسويقية فـى التعامل مع اخطاء كان يمكن ان تقع، ولم تحدث نتيجة اكتشاف مبكر وجود انحراف فى المسار الخاص بهذه الاعمال.
2. حجم الموارد والوقت والجهد الذى كان سـينفق فـى احـداث اخطـاء او

معالجات لاخطاء، واصبح من خلال المتابعة من الممكــن عــدم حــدوثها ومقدار الوفر الذى تم استخدامة فى اجراء مزيد من البحــوث والدراســات التى تهتم بها الاستخبارات التسويقية.

3. الاصلاحات التى قامت بها المتابعة من اجل تــوفير عناصــر الجاهزيــة للاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة قدرتها على ادارة نظــم البيانــات والمعلومات التسويقية المتخصصة التى تهتم بها الاستخبارات التــسويقية، والتى تحتاج الى متابعة فورية عن قرب.

4. العناصر التى تهتم بها عملية المتابعة وتقوم باستخدامنها، خاصة ان جانب كبير من نشاطها قائم على الرقابة الضميرية الذاتية التى تحــرص اجهــزة الاستخبارات على وجودها لدى الباحثين.

وبذلك فان المتابعة عنصر فاعل فى ادارة الاستخبارات التسويقية، وهــو مــا يعطى لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والتنسيق والتحفيز اثرها وتاثيرها على العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وفى قيام هؤلاء العاملين بالانشطة التــى يــتم ممارستها فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من المبادرات البحثية يكون نتيجة لجهود هؤلاء الباحثين واستثمار ما تم انفاقة عليهم من تدريب واعــداد لوصول بهم الى درجات مناسبة من الجاهزية والاستعداد التام.

المبحث الخامس عشر

تقرير الاستخبارات التسويقية

تتم اعمال الاستخبارات التسويقية بذكاء كبير، الامر الذى جعل لها دورا محوريا ورئيسيا فى اتخاذ القرارات، وفى صناعة الاحداث بكل اشكالها، وباختلاف الوانها وميادينها... وبالتالى فهى نشاط اساسى وضرورى لبقاء الدول والحكومات والشركات... وكافة الكيانات الادارية... كما انها عملية اساسية وضرورية لترشيد القرارات المتخذه فى عالم اليوم... عالم الغيوم والضباب الذى يحيط ويغلف الاجواء، ولا ينفرج امام متخذ القرار... الا قليلا.

وفى هذا القليل اتى وينهض تقرير الاستخبارات التسويقية وتم الاعمال الخاصة به ارتباطا بالقياس والنشاط لكيان الادارى الذى يعمل به هذه الاستخبارات.

ويعد تقرير الاستخبارات التسويقية ملخصا وافيا تعرض فيه النتائج التى تم التوصل اليها، يقدم وفقا للمستوى الادارى الذى يشرف على عمل الاستخبارات... وبالشكل المتفق عليه، والمقدر ان تصل نتائجة الى متخذ القرار الاول فى الكيان الادارى.

وهو بذلك يعرض للنتائج التى توصلت اليها جهود الباحثين فى العمل الذى يقومون به، ويقوم تصورا عاما لحل ومواجهة المشاكل التى كان يقوم بدراستها، وفى ضوء اولويات لتناول البدائل المتاحة.

وبذلك فان هناك اهمية خاصة لهذا التقرير الذى يتم عرضة على متخذ القرار، والذى يمكن له الرجوع الية فى اى وقت، خاصة ان هذا التقرير يتم الاسترشاد به والاحتكام اليه فى كثير من المواقف الادارية التى يواجهها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وبذلك فان التقرير هو ملخص الجهود التى بذلتها الاستخبارات التسويقية، سواء فى تحديد مجتمع البحث، والاتصال بمفردات هذا المجتمع، او فى اختيار عينة البحث... او فى جمع البيانات الخاصة بهذا المجتمع...

ويعد جمع البيانات الاساس الذى تبنى عليه عملية اتخاذ القرار، وهى وظيفة الاستخبارات التسويقية، ويتم صياغة ما تم التوصل اليه من معلومات فى شكل تقرير يتم رفعة الى متخذ القرار.

والتقرير بذلك هو مراة عاكسة للبحث والدراسة التى تمت، وهو ختام لجهد وعمل متواصل تم خلال مراحل سابقة، وياتى التقرير ليعرض هذا الجهد ويضيف اليه قدرات عالية على استشفاف النتائج، وتوضيحها لمتخذ القرار.

ويتم تصنيف التقرير الى عدة انواع من بينها: التقرر الكتابى، والتقرير الشفهى، ويمتاز التقرير الكتابى بانه يمكن العودة اليه فى اى وقت، كما يمكن لاكثر من فرد الاستفادة منه فى وقت واحد.

وياخذ التقرير عدة اشكال، سواء من حيث الحجم، او من حيث الايجاز، او من حيث استخدام الجداول والرسوم، وحيث يحتاج كتابة التقرير الى جهد كبير وذكاء شديد ليس فقط للوقوف على:

- اسلوب كتابة التقرير واستخدام الفاظة وكلماته ومصطلحاته، او من حيث استخدام تركيبات الجمل، والفقرات الخاصة به.
- عرض الجداول والرسوم البيانية، وعرض الصور الايضاحية المدعمة للتقرير.
- اختيار فقرات العرض، وايجاز النتائج التى تم التوصل اليها، وعرضها باسلوب سلس يوضح النتائج.

ويتم استخدام التقرير فى احداث المعرفة لدى متخذ القرار، خاصة ان التقرير يتم ابلاغة له فى الوقت المناسب، ويتم متابعة هذا التقرير للتاكد من قراءة متخذ القرار له، وانه بالفعل قد احيط بعناصره التى اراد كاتب التقرير ابلاغة بها، وانه اتخذ القرار المناسب بشأنه، خاصة ان جانب كبير من اسباب اتخاذ القرار يعود الى المعلومات التى تم احاطته بها.

وفيما يلى عرض موجز لكل منها:

اولا – اسلوب كتابة التقارير:

لكل لغة اسرارها، ولكل لغة ادواتها، ومن يملك، وهو البداية الاساسية التى يجب الاحاطة بها خاصة ان كتابة التقرير فن، واحتراف بشكل اساسى وكبير، وان معرفة الاسس العامة لكتابة التقرير لا تلغى هذا الفن، بل انها تدعمه، وتساندة يختلف كتابة التقرير باختلاف كل من كاتبة والمكتوب الية، سواء من حيث:

- الوقت المتاح له ان يقرأه فيه.
- المستوى الثقافى الخاص به.
- المستوى الادارى الذى وصلة.
- العادات والتقاليد المعتاد عليها.
- القرار المطلوب اتخاذه.

ويتم مراجعة التقرير بشكل جيد حتى ياتى خلوا من الاخطاء المطبعية، خاصة ان وجود اى خطأ قد يؤثر على سلامة النتائج التى تم عرضها فى التقرير، كما يتم الاخذ فى الاعتبارات علامات الترقيم الواردة فى التقرير بشكل اساسى ورئيسى.

وهى مرحلة تحتاج الى ذكر كافة التفضيلات، ودون ترتيب معين، وانما مجرد سرد لعناصر التفصيلية.

حيث يجب ان يكون التقرير يسيطا موجزا، يعرض النتائج التى تم التوصـــل اليها، باسلوب بسيط سلس، وبايجاز، وفقا والمستوى الادارى الـــذى يرفـــع اليـــه، عارضا لاهم النتائج التى تم التوصل اليها، والمستوى الذى يمثلة.

ويتم عادة كتابة التقرير على عدة مراحل من اهمها ما يلى:

- مرحلة الكتابة الاولية، وفيها يتم كتابة التقرير بكافة تفاصيلة، وباى اسلوب عارضا كافة الافكار التى تضمنها البحوث والدراسات التى قام بها جهـــاز الاستخبارات التسويقية.
- مرحلة تنقيح التقرير، ويتم فى هذه المرحلة ازالة الزوائد التى اضيفت الى التقرير والحواشى، فضلا عن عرض التقرير لنتائج البحـــوث والدراســـات التى تم التوصل اليها.
- مرحلة ايجاز التقرير، ويتم فيها عرض اهم النتـــائج المطلـــوب ابرازهـــا واظهارها لمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت والجهد المتاح له لقـــراءه هـــذا التقرير والنقاط الهامة المطلبوب ابرازها.

ويجب التنبية الى ان التقرير المكتوب يمكن قراءته فـــى اى وقـــت، ويمكـــن الرجوع الية فى اى وقت، وهو يساعد على تذكر احداث حـــدثت فـــى الماضـــى، ويساعد على فهم الابعاد الجوانب التى يشير اليها التقرير، وبالتالى فان المعلومات التى يتضمنها التقرير يتم ابرازها بشكل معين، كما تستخدم فى فن الكتابة العلامات والالوان التى تساعد على ايضاح اهمية هذه العناصر، وهو ما يشير الى ان كتابـــة واعداد التقرير يضمن استخدام ما يلى:

- الكلمات البسيطة السهلة المعبرة.
- الجمل غير المركبة والقاطعة.

- الفقرات التى تحتوى على فكرة واحدة فقط.
- الجداول التى تظهر بالارقام الحقائق.
- الرسوم التى توضح الاتجاه والحركة.
- الصور التى تظهر ما وصلت اليه مشكلة البحث وتدعم الاتجاه.
- الرموز والمعادلات التى توضح تركيب الظاهرة ومشكلة البحث.

ثانيا – محتوى التقرير:

يختلف محتوى التقرير حسب الشخص الذى سيرفع اليه هذا التقرير، وهو ما يحدد عدد صفحاته، وحجم محتوياته، واسلوب عرض الافكار الرئيسية له، وان كان المضمون العام للتقرير لا يختلف كثيرا، حيث يحتوى العناصر الاساسية والرئيسية للبحث والدراسة التى اجريت، وهو ما يجب التنبية الية، خاصة ان التقرير هو عرض موجز، ويرفق به البحث الاصلى، او ان مرفقات التقرير هى التى توضح العناصر التفصيلية للدراسة التى اجريت.

حيث ينقسم التقرير الى ثلاث اقسام رئيسية هى:

- المقدمة: ويعرض فيها ظروف البحث والدراسة التى اجريت واسلوب البحث المستخدم، والمشالكل التى واجهت الباحثين وطرق تغلبهم عليها.
- المتن: ويعرض فيه لكافة التفاصيل التى اجريت فى هذا البحث، والمشكلة الدراسية والمقابلات والعناصر التى استخدمت فى الدراسة والبحث.
- الخاتمة: ويتم العرض فيها لتوصيات المقترحجة للمشكلة موضع البحث والدراسة محل العلاج المناسب لها مع الاخذ فى الاعتبار الاولويات والبدائل المطروحة.

وتحتاج كتابة التقرير الى ان يضع الكاتب نصب عينية مجموعة من المبــادئ الاساسية هى:

1. ان يضع الهدف من التقرير فى نصب عينية، حيث ان التعايش مع الهــدف من التقرير لفترة مناسبة يساعد على حسن عرض التقرير، وبصفة خاصة ان هناك اهداف عديدة من التقرير مثل:
   - اعطاء معلومات.
   - تفسير موقف معين، او شرح ظاهرة معينة.
   - عرض افكار جديدة.
   - تقديم اقتراحات جديدة.
   - دراسة مشكلة معينة.
   - المساعدة فى اتخاذ قرار معين.
2. ان ياخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمستوى الادارى الذى يرفع اليــة التقرير، وبصفة خاصة من حيث دراتــه علــى قــراءة وفهــم التقريــر، والمصطلحات المستخدمة فيه، وطريقة ابلاغة بهذا التقرير.
3. نظم الاعتبار فى تقديم التقرير اتلى المستوى الذى يرفع اليه،ـ ومدى قدرة واستعدادة للتعامل الفورى معه، واسلوب المقابلة التى سيتم فيها تقديم هــذا التقرير.

ثالثا–وقت تقديم التقرير:

يتعين ان يتم تقديم التقرير فى الوقت المناسب لمتخذ القرار سواء كان صباحا فى بداية يوم العمل، او فى منتصف يوم العمل، او فى نهايتة، حتى يقرأه ويــستفيد

منه، ويتخذ القرار الرشيد فى ضوء المعرفة التى استقاها من هذا التقرير، وبالتالى التقرير المقدم اليه ياخذ فى اعتبارة العديد من العناصر التى تحتاج الى ان يعيهــا كاتب التقرير من اهمها ما يلى:

- ما هى مؤهلات وخبرات قارئ التقرير ومدى توافق التقرير معها ؟
- ماذا يرغب قارئ التقرير (المرفوع اليه التقرير) ان يعرف ؟!.
- ماذا يعرف بالفعل قارئ التقرير مسبقا ؟!
- كيف يمكن التوصل الى المعلومات التى يتضمنها التقريــر لتــضاف الـــى رصيد المعلومات لدى قارئ التقرير ؟!.
- هل هناك تعارض ما بين ما يتضمنة التقرير واى معلومات اخرى لــدجى قارئ التقرير ؟!

كيف يمكن اقتناع قارئ التقرير بالنتائج التى تم التوصل اليها ؟

- اى مصطلحات او رموز فنية يستطيع ان يفهم قارئ التقرير ؟!
- مقدار الحاجة الى هذه الرموز والمصطلحات المــستخدمة والتـــى قــد لا تستطيع قارئ التقرير فهمها بسهولة ؟!
- كيف يمكنة استخدام التقرير (الحدود الوظيفية لقارئ التقرير) ؟!

ويتم اختيار التوقيت المناسب من خلال المعرفــة اللــصيقة بمتخــذ القــرار، ومعرفة تفضيلاته، ومعرفة اى الحالات المزاجية التى يمر بهــا، ومعرفــة مــدى جاهزيتة لتلقى المعلومات الخطيرة التى يتضمنها التقرير...نتائج غير سارة لمتخــذ القرار وتحتاج الى معالجة جيدة حتى يمكن ان يكون استقباله لها حسنا.

رابعا – رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير:

كثيرا ما تكون ردود الافعال انعكاس لنتائج قراءة التقرير لمتخذ القرار، وهو ما يجعل من متابعة ردود الافعال امر ضرورى للتعامل، ســواء فــى حركــة، او اتجاه، او سير الكيان الادارى.

خاصة ان كثيرا من ردود الافعغال قد لا تاتى مناسبة لما انتهى اليه التقريــر من نتائج... خاصة ان هناك دائما اشياء قد تعارض مع ما انتهى اليــه التقريــر، خاصة فى ضوء الاولويات المعروضة على متخذ القرار، او مع ما هو متوقــع ان يحدث خلال الفترة القادمة.

كما من ناحية اخرى هناك حدود لسلطات متخذ القرار، التى يجب معرفتهــا، والتى على مقدم التقرير اخذها فى الاعتبار حتى لا يطالب بــشئ يتعــدى نطــاق سلطات متخذ القرار المقدم الية هذا القرار المقدم اليه هذا التقرير، وهو ما يحتــاج الى معرفة.

ما هى هذه السلطات، وهى هى:

- سلطات تنفيذية.
- سلطة ادارية.
- سلطة فنية.

وبالتالى يحتاج الامر الى مراجعة جيدة وفهم وتحليل دقيق لــردود الافعــال لمعرفة كل من الاتـى:

- هل هى منسجمة ومتفقة مع النتائج ؟!
- هل هى متعارضة كليا او جزئيا ؟!

- هل هذا ناجم عن سوء فهم التقرير ؟!
- هل هناك شئ ما تدخل فى هذه الردود افعال ؟!
- هل تحتاج الى معرفة الاسباب التى ادت الى هذا التعارض ؟!

فكثيرا ما تكون هناك تقارير بالغة الخطورة والاهمية، ولكن ردود الافعال قد لا تتفق مع ما ذهب الية التقرير، او انها متعارضة معه، او ان ردو د الافعال لا تصل الى مستوى الخطورة الواضحة من نتائج هذا التقرير... وبالتالى فان هناك دائما مهمة تقع على مدير الاستخبارات، هى التيقن من ان ردود الافعال تتفق مع ما ذهب اليه فى تقرير الاستخبارات، اى مع النتائج التى تم التوصل اليها، فاذا ما وجد هناك تعارض يحاول ان يعرف اسباب هذا التعارض، خاصة ان عدم الاستجابة لنتائج الابحاث تؤدى الى احباط العاملين معه.

وبذلك فان فاعلية التقرير امر بالغ الاهمية والخطورة فى عمل الاستخبارات التسويقية، وفى تحقيق هذه الاستخبارات، وفى حسن اعمالها، وفى نتائج هذا الجهد المبذول منها.

خامسا – متابعة النتائج وعرضها اولا باول:

حيث يحتاج الامر الى متابعة دقيقة للادوات والوسائل وما اسفرت عنه نتائج عرض التقرير على مدير الاستخبارات، وعلى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى:

- فهم عميق للجوانب التى يشير اليها التقرير.
- وعي شامل بمتطلبات تنفيذ ما اوصى به التقرير.
- ادراك متكامل للنتائج المتوقعة من هذا التقرير.

حيث تتصل هذه النتائج بما يحدث ويتم فـى السـوق، وان تحديـد ورصـد متغيرات ومستجدات السوق، يتطلب ان تكون الاستخبارات التسويقية علـى علـم ومعرفة كاملة باوضاع السوق، وبالقوى الحاكمة والمتحكمة فيه، ومـؤثرات كـل منهما، خاصة ان هناك دائما حوادث مؤثرة ومحركة لتفاعلات وتوازنـات هـذه القوى.

وهو ما يحتاج الى ان تكون نتائج اعمال الاستخبارات ايجابية التـاثير علـى الكيان الادارى، وبصفة خاصة معالجات المشاكل المتصلة بكل من قدرات الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

حيث ان مهمة الاستخبارات التسويقية ضمان عرض النتائج التى تتم وتحدث فى السوق، ومتابعة ردود الافعال التى تتم وتحدث اولا باول.... وبالتالى يتم تجميع البيانات عن:

- تطور الظاهرة محل البحث.
- تطور اوضاع السوق نتيجة للقرار المتخذ.
- متابعة ردود افعال المنافسين والقوى الاخرى.

وتتم المتابعة كنتيجة طبيعية لمعايشة الاستخبارات التسويقية لما يتم ويحـدث، وبالتالى توفير القدرة على التدخل السريع فور حدوث اى متغير من شانة ان يؤثر على نشاط الكيان الادارى، وعلى قدراته، وعلى توازناته، وعلى القوى التى يستند اليها فى التعامل مع المؤثرات الاتجاهية فى هذه السوق، وهى عملية تعنى ان عمل الاستخبارات عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا يهدأ وتم فى كافة جوانبة وابعـادة الكثير من المتغيرات والمستجدات التى تستدعى حضورا ووعيا كاملا بها.

واذا كانت لتقرير هذه الابعاد والجوانب اهمية خاصة، فانة من الضرورى الاحاطة ان هناك قدر من المؤثرات الفاعلة لمدير الاستخبارات التسويقية، سواء عند عرض التقرير على متخذ القرار، او عند الاحاطة بنتائج وردود افعال متخذ القرار بعد قراءته لهذا التقرير.

وبالتالى فان هناك تاثير متبادل ما بين قائد الاستخبارات التسويقية، وبين قائد الكيان الادارى، وهذا التفاعل هو الذى يعطى للتقرير فاعليته الكاملة، وهو ما يحتاج الى فهم متبادل ووعى ادراكى عميق بوظيفة الاستخبارات ودورها الذى تقوم به فى الكيان الادارى.

وهى مهمة العاملين فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جهدهم لا بد ان يكون ملموسا ومحسوسا وفاعلا فى الكيان الادارى.

المبحث السادس عشر

ادوات الاستخبارات التسويقية

على الرغم من ان الاستخبارات التسويقية تمارس فنونها فى جمع البيانات منذ عهود كثيرة، الا انها كنشاط تقوم به الكيانات الادارية من اجل تعزيز مكانتها فـــى الاسواق، خاصة ان المكانة التنافسية للكيان الادارى تكاد تتوقف على قدرته علـــى معرفة البيانات اللازمة لتطوير النشاط والقدرات الخاصة بهذا الكيان فى الاسواق، وبصفة خاصة البيانات المؤثرة على عمليات:

- تطوير المنتجات.
- نظام التوزيع.
- انظمة التسعير.
- انظمة الترويج.

وهى بيانات تحتاج الى استخدام ادوات كثيرة، سواء لوصول الى مـــصادرها، او لتعامل مه عذع المصادر، وهى بالطبع ادوات تختلف باختلاف الـسوق الــذى تجمع من خلاله هذه البيانات، خاصة ان هناك دائما طبيعة شخصية كثيرا ما يضفى المكان على مصدر البيالنات من مؤثراته، وهو ما يتضح من جمع البيانـــات فـــى اسواق خارجية معينة، حيث تختلف الادوات باختلاف الاسواق.

حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من الادوات فى جمـــع البيانـــات، وتحليل المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى ادوات كثيرة ومتنوعة يتم استخدامها فى كل مرحلة من هذه المراحل، كما يتم استخدامها ميدانيا ومكتبيا، ويتم التدريب عليها، والارتقاء وتطوير مهارات هذا الاستخدام، وهو مـــا يحتـــاج الـــى العرض لها بايجاز على النحو التالى:

اولا – ادوات مرحلة جمع البيانات:

على الرغم من ان عملية جمع البيانات عملية اساسية فـــى اجــراء البحــوث والدراسات، الا انها تحتاج الى ادوات كثيرة تستخدم فى البحوث والدراسة، خاصة فى اطار عمليات جمع البيانات، سواء الميدانية بالاتصال بالمــصادر، او الثانويـــة المكتبية بالاتصال بامناء المكتبات والجهات المنذرة لهذه البيانات، وهى تشمل العديد من الادوات التى تلجأ اليها الشركات لتيسير عمل الاستخبارات التسويقية فى جمع البيانات اللازمة لها فى الاسواق الدولية.

وهى الادوات التى يتم اللجوء اليها للحصول على البيانات فى الاسواق الدولية والتى التى يصل اليها جهاز الاســتخبارات التــسويقية، وتتــضمن هــذه الادوات عمليات: الاندماج والحيازة واقامة شركات مشتركة، وفتح مشروع هناك، ومكاتب تمثيل... وهى كلها تنشأ بهدف الحصول على البيانات التى تــستخدم فـــى غـــزو الاسواق الخارجية، وفى عمليات التمكين فيها، ثم التوسع والانتشار والتحكم وتوجية قوى هذه السوق.

حيث يقوم الكيان الادارى بتيسير هذه الادوات التى تحتاج الى ما يلى:

1- فتح مكاتب التمثيل:

وهو البداية الحقيقية لاختراق اى سوق خارجى فى اى دولة من الدول، ويــتم التعرف من خلال هذا المكتب على كل شئ، خاصة:

- النواحى القانونية.
- النواحى التمويلية.
- النواحى التسويقية.
- النواحى البيئية.
- النواحى الاقتصادية.
- النواحى المستقبلية.

- النواحى السياسية. - النواحى الاجتماعية.

- النواحى الادارية. - النواحى الهندسية والفنية.

ويتم جمع البيانات فى اطار الدراسات والبحوث التى يقوم مكتب التمثيل بها، بالاضافة الى حل المشكلات الخاصة بالكيان الادارى فى الدولة او المنطقة التى تم فتح مكتب تمثيل بها، ويتم جمع البيانات والتعرف على الاشخاص، وتجديد العلاقات الطبية معهم.من خلال مكتب التمثيل الذى يتم فتحة فى هذه الدولة ويضاف الى مكتب التمثيل ما تقوم به شركات الادوية العالمية من فتح مكاتب علمية لتنمية علاقاتها مع الدول النامية، خاصة فى مجال جمع البيانات عن تاثير ادويتها الجديدة على متعاطيها...

2- انشاء شركة مشتركة:

وهو اختيار ذكى لتجنب كثير من التعقيدات التى تواجهها الاستخبارات التسويقية اثناء جمع البيانات التى تعتمد عليها فى فهم هذا السوق الخارجى، فتقوم بتاسيس شركة مشتركة فى هذه السوق... حيث يتم اختيار احد اكبر الكيانات الادارية العاملة فى الدولة، وانتشاء شركة مشتركة معه، ويتم اختيار رئيس مجلس الادارة من كبار رجال الدولة، وهو مصدر حماية ونفاذية، وهو يتم اختيارة كواجهة لهذه الشركة، ى حين ان نائب الرئيس هو الشخص الوحيد الذى يتم تعيينة من خبراء جمع البيانات المتخصصين، ويتم جمع البيانات من خلال استغلال منصب رئيس مجلس الادارة، والاقتراب الحذر من مصادر البيانات، ومعرفة ابعاد وجوانب ومعرفة محركات السوق، والقوى المؤثرة فيها، والتعمق التدريجى فى هذه السوق، خاصة الحصول على قاعدة بيانات الشريك الرئيسى فى الشركة المشتركة، وتسخيرة لخدمة اغراض جمع البيانات.

3- افتتاح فرع صغير تجريبى:

وهو فرع من فروع جمع البيانات، وهو نوع للقيـام بـالبحوث والدراسـات التجريبية، حيث يقوم برصد تاثير ادخال متغير تجريبى الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بهذا المتغير، وتجربة ما لدى الكيان الادارى من منتجات، واختبار مدى جودتها، ومدى المعرفة عن هذا السوق الذى يزمع الكيان الادارى الدخول اليه بفاعلية كاملة... ويتم بهدوء ادخال المنتجات التى يرغـب الكيـان الادارى فـى تجربتها، واختبار مدى صلاحيتها ونجاحها، ثم التوسع تدريجيا.

ويعمل هذا الفرع التجريبى على اختبار العديد من التجريبية التى يتم بعد التاكد من نجاحها ادخالها الى الاسواق بفاعلية كاملة.

4- افتتاح شركة تابعة كاملة:

حيث يتم القيام بفتح شركة تابعة فى السوق الدولية، يعد التاكد من صـلاحية وسلامة البيانات التى سبق جهاز الاستخبارات التسويقية بجعلها، خاصـة ان هـذه الشركة بهذا من خلال موظفيها الدائمين، حيث تقوم بجمع البيانات بـصفة دائمـة ومستمرة وارسالها الى الشركة الام، سواء كان ذلك عن بحوث ودراسات محـددة، او كان هذا المجتمع بصفة مستمرة، وهو الشكل الذى قد تتخذه عملية جمع البيانات عبر وسائل اساسية، خاصة عندما يكون لديها عدد مناسب من العاملين الجيـدين، وعندما تكون الاوضاع لا تسمح الا بذلك، خاصة عبر وسائل محددة، وفاعلة وعدم ذكر الكيان الادارى او اسمة فى هذه الشركة التابعة.

5- افتتاح فرع كبير وفعال:

وهو يمثل قمة التواجد الحيوى للكيان الادارى فى السوق، وهو مـا يتطلـب اجراء بحوث ودراسات شاملة ومتكاملة تـشمل كافـة المتغيـرات والمـستجدات

والثوابت المؤثرة على التواجد فى هذه السوق، وتحتاج الـــى عـــدد مناســـب مـــن الباحثين، فضلا عن متطلبات المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى ادخالها الى هذه السوق.

ويتم بهذه الادوات جمع البيانات الخام من مصادرها المختلفة.

6- الاندماج مع الكيانات الادارية الاخرى:

ويتم ذلك باستغلال الادوات المختلفة التى تعطى انطباعا بضرورة الانــدماج، سواء من خلال استغلا ل لحظة ضعف فى الكيانات الاخرى، وشرائها ودمجها فى الكيان الادارى وتستخدم فى ذلك سياسات عديدة متناسقة تعمل على ابتلاع الكيانات الاخرى(1).

وتم فى عمليات الجمع الميدانى استخدام وسائل عديد من اهمها الوسائل الاتية:

1. الاستقصاء.
2. الملاحظة العلمية.
3. التجربة العملية.

ويتم استخدام الاستقصاء الذى يتم تصميمة بشكل معين للحصول على البيانات المتوفرة لدى المستقصى منه، حيث يتم صياغة الاسئلة باسلوب بسيط، يشجع على الاجابة على الاسئلة الموضوعة فيها، كما يحفز المستقصى منه على الادلاء باقوالة بصراحة، وتستخدم ايضا كروت الملاحظة الذكية فى ملاحظة التطور الذى يطـــرأ على السلوك.

---

(1) – قد يتم الشراء والادماج عبر سياسة عامة من جانب الدولة مثل سياسات الخاصخصة، او عبر لحظة عدم قدرة لدى الشركة المطلوب ابتعلاعها ودمجها فى الكيان الادارى... خاصة ان شراء شركة قد لا يثير اى خوف مـــن موجوداتها التى لديها.

كما تستخدم ايضا بطاقات متابعة التجارب العملية فى جمع البيانات عن الظواهر البحثية التى تتم.

ويتم استخدام عمليات النسخ، والتصوير، والرسم، وعمليات التنزيل والرفع فى اجهظة الكمبيوتر، والتعديل، والتوزيع، والمراسلة، والبريد الاليكترونى فى عمليات الحصول على البيانات.

كما يمكن استخدام طريقة البريد التقليدى، وعمليات الاتصال فى الحصول على البيانات والمعلومات، كما ان سلة مهملات المكتب واحدة من اهم مصادر البيانات التى يتم الحصول عليها من المنافسين، وقراءة ما بها.

ثانيا – ادوات تحليل البيانات:

يستخدم فى الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات تحليل البيانات، للوصول الى المعلومات التى تكتنفها هذه البيانات، وبالتالى استقراء البيانات، والدلالة عليها، حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات التحليل من اهمها:

- العلاقات التداخلية، والتشابكية بين العوامل.
- الربط بين الاجزاء.
- الاستخلاص.
- الاستنتاج.
- الاستقراء.
- التنبوء.

وفيما يلى عرض موجز لهذه الادوات:

1- العلاقات التشابكية:

يستخدم هذا النوع من التحليل للكشف عن امكانيات التشابك فى العمليات الانتاجية، والتسويقية التى تم، وتحدديد قدرات كل طرف من الاطراف الشبكة التى

يتم التعاقد عليها، خاصة الارتباطات بين كل منها والاخر.

2- تحليل الربط بين الاجزاء والمكونات:

وهو تحليل مكافئ يعمل على الوصول الى اسرار العلاقات المتداخلة فى المنتج الواحد، خاصة عندما يكون مكوزن من العديد من الاجزاء والعناصر التى تحتاج الى فهم كامل لكل جزء منها.

3- الاستخلاص:

وهو نوع من التحليل الذى يربط بين عدة اطراف يقومون بعمل معين، ويتم استخلاص نتائج هذا العمل، وتعد القدرة على تلخيص واستخلاص النتائج من التحليلات بالغة الخطورة والاهمية.

4- الاستنتاج:

وهى تحليل يعمل على الوصول الى شئ جديد من معرفة الاشياء اللتى يتم قرائتها، ويصل من خلال هذه القراءة الى اشياء جديدة يتم استنتاجها، وبصفة خاصة تحديد اللازم لهذا الاستنتاج من خلال الخبرة الخاصة بالباحثين.

5- الاستقراء:

من منظومة البيانات المعروضة للتحليل، يتم الاستقراء للوصول الى علاقات جديدة، وتحديد تداخلات هذه العلاقات باشكالها وانواعها المختلفة، والربط بينها، خاصة فى اطار:

- بيانات الماضى.
- بيانات الحاضر.
- اتجاهات المستقبل.

6- التنبؤ بعلاقات المستقبل:

وبصفة خاصة تحديد تالمكؤشرات الاتجاهية وتحليل الفجوات، وتحديد افضل السبل لمعالجة هذه الفجوات، فى اطار تداخلات وعلاقات كل منها بالاخر.

ويتم استخدام هذه الادوات بذكاء شديد، خاصة عند تحديــد الاوزان النــسبية للعناصر والعوامل الداخلة فى تشكيل الظاهرة محل البحث، واجــراء الحــسابات الدقيقة لكل منها، والتوصل الى رؤية شاملة وكاملة للمعلومات المتخذة كاساس جيد لاجراء الحسابات.

ثالثا – ادوات عرض المعلومات:

وهى الادوات التى يستخدمها التقرير الذى سيتم رفعة الى متخذ القرار وهى ادوانت تحتاج الى خبرة جيدة فى معرفة هذا الشخص من حيث مدى تحصيلة العلمى والوقت المتاح لدية، فضلا عن القوى التى سوف يواجهها بعد رفع التقرير لدية.

وبذلك فان هذه الادوات هى الوسيلة التى يستخدمها التقرير فى شرح الكثير من الجوانب التى يصعب ايضاحها بدون استخدام هذه الادوات.

المستقبل.

حيث يتضمن تقرير المعلومات استخدام العديد من الادوات والتى من اهمها ما يلى:

1. الفقرة الموجزة: وما تتضمنة من عناصر فاعلة، سواء فى عرض الفكــرة، او فى ايضاح جوانبها، والفقرة لا تضمن اكثر من فكرة واحــدة، وهــو مــا يحتاج الى ايضاح، خاصة ان وجود اكثر من فكرة قد يــؤدى الـــى احــداث تعارض فى فى الفقرة المعروضة.
2. الصور الايضاحية: التى لا غنى عنها والتى توضح ما يحتاج الباحث الى

ايضاحة، خاصة ان الصور كثيرا ما تغنى عن الشرح التحليلى اداء وفى عندما تكون واضحة غنية بالتفاصيل، فضلا عن شرح الطبيعة الخاصة بالبحث، وبالتدليل على ما وصل اليه الامر، ويضاف الى الصور عرض الفيديو ذا الدلالة الخاصة، والذى يظهر تطور الاحداث، والتدليل على الاتجاهات العامة لظاهرة التى تم بحثها.

3. الرسوم البيانية: لاظهار العوامل والعناصر الخاصة بالدراسة والبحث، والتى يتم العرض لها باشكالها المختلفة، وبالتدليل الذى يظهر حجمها، وحجم ما تخذته، وما قد تخذه فى القريب العاجل، خاصة ان الرسوم عديدة من اهمها:

– الدائرة.	– المثلث.	– المستطيل.
– المربعات.	– السداسيات.	– الخماسيات.

غيرها.

ويتم الاختيار من بينها بالشكل الذى يتوافق مع غرض البحث والدراسة.

4. الجداول الاحصائية: للتدليل على الاوزان النسبية للعناصر التى يتم دراستها فى هذه الظاهرة، واظهار مدى التوازن فى هذه العناصر، والاداء الحركى لكل عنصر منها، وبالتالى تحديد الاتجاهات التىسياخذها هذا العنصر وفقا لتقديرات.

5. الرموز والاختصارات: الدالة على العناصر، وهى كثيرة ومتنوعة وتحتاج الى جدول تعريفى بها يوضح فى مقدم التقرير، خاصة ان الرموز المستخدمة اداه جيدة لاقتصاد الوقت والجهد الذى ينفقة القارئ فى قراءة التقرير.

وكلما كان التقرير موجزا وفعالا، كلما كانت العناصر رمزية وموجزة وخالى من التعقيدات والمصطلحات الفنية التى تحتاج الى شرح.

رابعا – ادوات احداث المعرفة:

وهى ادوات كثيرة يتم استخدامها واللجوء اليها لتحديد افضل السبل والوسائل التى تحدث المعرفة لدى متخذ القرار، حيث يتم ابلاغة بالتقرير فى الوقت المناسب، والتاكد من ان هذا المسئول قد قرأ التقرير، وانه فهمة، وانه اتخذ قرارة فى ضوء قراءته له.

حيث يتم استخلاص الادوات الاتية:

1. الابلاغ: اى اختيار الوقت المناسب لابلاغ متخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها ويتم ابلاغة بها وفقا ودرجة خطورتها، ووفقا للاتجاه العام لها.
2. الاخبار: اى اخبار متخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة التطورات الدالة على النشاط الذى تم بحثة، وما تضفية هذه التطورات من حسالسية معالجات خاصة بها.
3. الاعلام: اى اعلام متخذ القرار بالنتائج التى تم التوصل اليها فى اطارها العام الكلى الذى يشير اليه فى تطورها الذى تتخذة.
4. التعريف: لمتخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة ان هذه المعلومات قد تم ايجادها بشكل رئيسى واساسى حسب ما هو متاح من وقت.
5. الاحاطة: بكافة الاحداث والتطورات التى يشير اليها، وهو ما يستدعى ان تكون هذه الاحاطة شاملة ومتكاملة وفعالة، وهو ما يفضى استخدامها بشكل معين واظهارها بشكل معين ومحدد.

ويتم استخدام ادوات اخرى كثيرة سيتم العرض لها بايجاز في المباحث المختلفة من هذا المرجع الهام.

خامسا – ادوات متابعة القرار المتخذ:

وهى ادوات عديدة تحتاج الى تعريف والى فهم عمكيق من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان نتائج البحوث والدراسات التى تم تكون دائما متوافقة مع ما تم التوصل الية، والتى قد تحتاج الى وعى اداركى شامل بعدة امور اساسية [1]حيث يتم متابعة القرار المتخذ من جانب قائد الكيان الادارى الذى يتم التحكم عليه من خلال رشادتة، ومن سلامتة ومن توافقة مع المعلومات التى تضمنها التقرير الذى رفع الى متخذ القرار ومن اهم هذه الادوات ما يلى:

1. متابعة النتائج اى النتائج التى استخدم فيها الكيان الادارى المعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة ما اشر اليها التقرير، خاصة فى السوق التى يعمل بها الكيان الادارى.
2. متابعة الاوضاع العامة التقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الادارى الداخلية بمعزل عن الكيانات الادارية الاخرى، بل يتفاعل معها، وهو مؤثر عام فيها، ومتاثر بما تقوم به، وتحدثه هذه الكيانات.
3. متابعة الاثار التى احدثها التقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الادارى الداخلية، والخارجية لكياتن الادارى، سواء فى نطاقها العام، او فى علاقاتها الخاصة بالعناصر اللتى اشارت اليها.

(1) – قد يحدث تعارض ما بين قرارات قائد الكيان الادارى وبين النتائج التى توصلت اليها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج من مدير الاستخبارات التسويقية الى الاستفسار الذكى عن الاسباب التى ادت الى ذلك... وهو ما قد يوضح ان هناك فقرات فى التقرير الذى وصل الى متخذ القرار غير واضحة، او لم توضح فيه علامات الترقيم، او لم توضح فيه حروف النفى، او الجرء او الاستفهام... اوانه لم يقرأه بالعناية الكافية...

4. متابعة استخدام المواد التى اشار اليها التقرير، وبصفة خاصة ان نتائج هذا التقرير مرتبطة ببعضها، وهو ما قد يؤدى الى استخدام بعض المواد فـــى سبيل تطوير الانتاج، وهو ما يدل على مهارة الاستخبارات فى المتابعـــة، وعدم فرض ذاتها على متخذ القرار فى الكيان الادارى.

5. متابعة التاثير على الافراد، حيث ان التقرير بنتائجة المعروضة قد يكـــون مؤثرا على عمل العديد من الافراد، سواء بالزيادة فى حجم الاعمال، او فى اتجاه هذه الاعمال، وبالتالى فان متابعة النتائج فى شكل الاعمال التـــى تـــم تساعد على تحديد نمط العلاقات مع متخذ القرار.

وبذلك فان هذه الادوات المتعددة يتم معرفتها والتدريب على استخدامها، ويتم تعهد الباحثين بالرعاية والعناية الكاملة، خاصة ان هناك دائما تعديلات وتغييـــرات تطرأ على كل منها، وتتداخل عوامل:

- الخبرة.
- الحنكة.
- المبادرة.

فى تشكيل استخدامات كل منها..وبصفة خاصة ان هناك دائما علاقات مرتبطة بمدى وعى مدير الاستخبارات التسويقية بمتخذ القرار فى الكيان الادارى، ومـــدى قدرته على اتخاذ القرار، وبنوع القرارات المتخذة، ومقدار متطلبات تنفيذ القـــرار الذى تم اتخاذه، ومحددات وشروط هذا التنفيذ.

ان هناك قدرا كبيرا من الوعى والفهم العام لتقرير الذى يتم رفعة الى متخـــذ القرار فى الكيان الادارى، وهو فى هذا النطاق تقريرا محددا باتجاهاته العامة، وهو ما يجب الحرص على اظهارة، خاصة ان هناك العديد من العوامل الارتباطية التى

تخرج عن سلطات متخذ القرار، او عن نطاق فاعليته، والتـــى علـــى التقـــرر ان ياخذها فى الاعتبار سواء عند اعداده او عند رفعة، وهى مسئولية متخذ القرار فى الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان الفهم العميق لتقرير امر ليس سهلا، وانما يحتاج الى وعى ادراكى شامل بحقائق الحياة العملية، وبما تطلبة هذه الحياة مـــن قبـــول لاعمال محددة، او رفضها فى ضوء المتنالقضات التى يعيشها متخذ القرار والتـــى يمر بها الكيان الادارى، وفقال والمعطيات العامة لاتخاذ القرار باشـــكاله وابعـــادة المختلفة من قبول الاعمال محددة، او رفضها فى ضوء المتناقضات التى يعيـــشها متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية،

المبحث السابع عشر
تدريب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية

يعد التدريب فى الاستخبارات التسويقية العمل الادارى المتصل بالحياة فى هذه الاستخبارات، وهو تدريب يتم باشكال متعددة، وباهداف متعددة، وبوسائل متعددة، كما يتم التدريب ايضا بطرق متعددة، وباستخدام اساليب ووسائل كثيرة والتدريب عملية ادارية دائمة ومستمرة، وهى عملية لا تتوقف ابدا، بل ان هناك دائما مواقف كثيرة تستدعى الاعداد الجيد لها من خلال التدريب، وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح اهداف البرأنامج التدريبى، ومتطلبات هذا البرنامج، خاصة برامج التميز فى الاداء، وما تحتاجة من تدريب واعداد خاص لمجموعة المهارات التنفيذية التى يتدرب عليها الباحث فى الاستخبارات، خاصة ان هناك دائما مستويات تدريبية متعددة، سواء عند:

- مهارات الاكساب.
- مهارات الارتقاء.
- مهارات الصقل.

فالتدريب عملية اكساب لخصائص وصفات مختلفة، والارتقاء بها سواء فى تادية المهام المختلبفة حسب المستويات الادارية فى جهاز الاستخبارات التسويقية، كما انها عملية ممارسة تمثيلية للتاكد من اكتساب هذه المهارات فى جميع المواقف والمداخل العملية التنفيذية للقيام بالعمل فى الاستخبارات التسويقية، ويتم التدريب من خلال مدربين اكفاء اكتسبوا الخبرة والدراية بفنون التدريب المختلفة، ومن خلال قدرة كل منهم على التوافق التدريبى مع المتدربين الباحثين فى الاستخبارات التسويقية، حيث يتم احداث زيادة المعرفة، وزيادة المهارة، وصقل القدرات ببرامج

تدريبية عديدة، وهو امر بالغ الخطورة والاهمية سواء فى تاهيل الباحث، او فى اعدادة للقيام بالبحوث، او فى اكسابة المهارات الاساسية التى يتمتع بها الباحثين، فضلا عن متطلبات الترقية فى الاستخبارات التسويقية وهو ما يحتاج الى ايضاح فى كثير من الجوانب، والتى اهمها ما يلى:

اولا –وضع خطة التدريب:

يتم التدريب بناء على خطة ادارية معتمدة ومحدده الوقت والاهداف التدريبية، وهى خطة قائمة على فهم موسوعى بمتطلبات العمل فى الاستخبارات التسويقية، وبالظروف والمعطيات العامة بنشاط العمل الذى يتم ويحدث فى هذه الاستخبارات، وبالتالى تحديد الاحتياجات التدريبية لباحثين، فضلا عن الاعداد الجيد للبرنامج التدريبى الذى سيعطى للمتدربين، حيث يقوم مدير الاستخبارات بوضع خطة متكاملة لتدريب العاملين لدية، خاصة اثناء ممارسة العمل، ويكون فيه الاشراف التنفيذى للباحثين الاقدم والاكثر خبرة ودراية فى تنفيذ هذا العمل، كما يتم ايضا التدريب من خلال مهارات الاكساب والارتقاء بالفنون المتدرب عليها، ويتم التدريب وفق خطة تدريبية تتناول ما يلى:

1. المستوى الذى بلغة الباحث، وما هو مستهدف الوصول الية، ومتطلبات هذا السنوى من مهارات، والتى يتم اكسابة لها، او يتم الارتقاء بها، وبالتالى الاخذ فى الاعتبار ما يحتاج اليه الباحث من مهارات يتم التدريب عليها.
2. المدربين الذين سيتولون تدريب واعداد الباحثين، ومستوى هولاء المدربين وخبراتهم التى اكتسبوها.
3. المادة التدريبية المطلوب توصيلها للباحثين، والتى تم اعدادها جيدا لاكسابهم مجموعة المعارف المطلوب ايصالها اليهم.

4. البرنامج التنفيذى لعملية التدريب، وبصفة خاصة الموضوعات التى سيتم التدريب عليها، وتسلسلها المتتابع.

5. الوقت الذى يستغرقة تنفيذ البرنامج، ومدى امكالنية ان يتم تنفيذ هذا البرنامج توقيتا وبدون ان يحدث اى انقطاع.

ويتم صياغة الخطة بوضع التصورات التنفيذية لها، والاتفاق على البرنامج التنفيذى لدوراتها المنعقدة استهدافا للارتقاء بقدرات الباحثين، وحسن اعدادهم، وبصفة خاصة عمليات التقييم الدائم والمستمر لما تم التدريب عليه، خاصة ان الاشراف على التنفيذ هو اشراف فنى مباشر، من جانب المشرفين على عمل الباحثين، ومتابعة قدراتهم التى تتطور بالمعارف التدريبية التى حصلوا عليها.

ويتم وضع الخطة بالاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين، فضلا عن جهود الباحثين فى تصوراتهم للتدريب، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية باعتماد هذه الخطة بعد ادخاله التعديلات المناسبة عليها، وعلى ذلك تكون الخطة جاهزة لتنفيذ.

وبذلك فان الخطة التدريبية هى تصور مستقبلى لما يتعين ان يكون عليه الوضع العام للاستخبارات فى المستقبل، هى خطة قائمة على حسن اختيار موضوعاتها التى سيتم التدريب عليها.

ثانيا اعداد المساعدات التدريبية:

يتطلب العمل فى الاستخبارات التسويقية ان يتم اعداد مجموعة من المساعدات التدريبي اللازمة لحسن التدريب، وهى مساعدات اساسية يتم استخدامها وفقا ومعطيات الحالة القائمة، وهى عملية تحتاج ايضا الى توفير مناخ فعال لتدريب، لا يتم التدريب الا فى اطار جو ومناخ عام جيد للعمل فى الاستخبارات التسويقية،

وهو جو مشابة لجو العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتـوفير عـدد مناسب من المساعدات التدريبية التى تم استخدامها، بصفة خاصة لشرح وعـرض الافلام والحالات العملية، ومناقشة الحالات المعروضة، وتمثيل الادوار فى التعامل معها، وعصف الافكار، واهم المساعدات التدريبية المستخدمة ما يلى:

- السبورة والافلام الملونة.
- الات عرض الافلام.
- الحاسب الاليكترونى وشاشات العرض.
- مكان التدريب واعدادة.
- الاوراق التدريبية والكتب والمراجع المتخصصة.
- الحالات العملية.
- مكان العمل وتمثيل الادوار والمكان التدريبى.

ويتم استخدام هذه الادوات وفقا وتنفيذ البرامج التدريبة المتخصصة، كما يـتم تحديد دور كل من المدربين والمتدربين فى اطار هذا التدريب، خاصـة ان هنـاك دائما وسائل كثيرة لزيادة معرفة المتدربين بالمهارات الخاصة بـاجراء البحـوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان المساعدات التدريبية لا بد ان تكون صالحة للاسـتخدام ومجربـة وفاعلة فى هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى تاكيد، وبـصفة خاصـة ان عمليـة التدريب السابقة هى مؤشر دلالى على كفاءة هذه الوسائل، وبصفة خاصـة اعـداد مكان التدريب وتجهيزة بما يمكن من القيام بالمهام التدريبية.

خاصة ان هناك دائما مقاس لفاتعلية التدريبية من خـلال عناصـر الرغبـة

والقدرة فى العمليات التدريبية التى تم، خاصة ان هناك دائما تسجيل لمجريات التى تم وتحدث فى الاستاخبارات التسويقية لاختيار الباحثين والتاكد من سلامتهم.

ثالثا - الاساليب التدريبية:

هناك العديد من الاساليب التدريبية التى يتم الاختيار بينها وفقا ومقتضيات البرنامج التدريبى، خاصة ان المحتوى والمضمون التدريبى والمتدربين بتطلب استخدام اساليب محددة.

حيث تتنوع الاساليب التدريبية التى تحتاج الاستخبارات التسويقية الى استخدامها والتى يتم الاختيار بينها وفقا للموقف التدريبى القائم، وهو ما يحدد افضل الاساليب التدريبية التى تاتى بفاعلية كاملة، وهى اساليب كثيرة ومتعددة يتم استخدامها، ويتم تدريب الباحثين فى الاستخبارات عليها، وهى تحتاج الى معرفة وحنكة تدريبية، خاصة ان مجالات التدريب بالغة الحساسية، وهى اساليب قد تمارس جميعا، وقد تمارس باشكال فردية، وهى علاقة خاصة بالمدرب والمتدرب الذى يتلقى هذا البرنامج التدريبى، والذى يتم باساليب تدريبية كثيرة من بينها الاتى:

1. المحاضرات التدريبية، والتى تعمل على اكساب المتدرب مجموعة المعارف الاساسية التى يرى المحاضر اكسابها لهم، والتى تدور حول المعلومات التى يجب على الباحث ان يعرفها ويحيط بها.

2. عصف الافكار، والتى تعمل على زيادة طرح هذه الافكار بافكار جديدة خاصة ان هناك عدد كبير من الافكار التى تحتاج الى عصف، والتى يمكن قياسها وفقا ومستوى الباحثين، والتى تدور حول طبيعة الفكرة، وحول عكس الفكرة، وحول قبول الفكرة، وحول طرق طرح الفكرة.

3. الحالات النقاشية، والت يتم اثراء الحوار حولها، وتحديد افضل السبل لتعامل

معها، وما تمثلة هذه الحالات من مواقف تدريبية معينة، يتم التدريب عليها.

4. تمثيل الادوار، خاصة فى المواقف التى يحتاج فيها المدرب الى التاكد من سلامة التعامل مع الموقف الذى يدرب المتدربين عليه.

5. ممارسة العمل تحت اشراف، وهو ما يحتاج الى متابعة جيدة، خاصة ان الباحث يتم اختارة بعد البرنامج التدريبى، وهو يحتاج الى مسئول فعال لقيام بالعمل تحت اشرافة.

وتستخدم هذه الاساليب بفاعلية كاملة مع كافة التجهيزات المكانية التى تساعد على فهم واستيعاب البرنامج التدريبى، وعلى الاحاطة بكافة دقائقة التفصيلية، والتى يتم استخدامها بانواعها المختلفة، وبصفة خاصة ممارسة العمل تحت اشراف، والذى يتطلب من المشرف على الباحث ان يحيط بكافة دقائق العمل الذى يمارسة هذا الباحث، ولا يترك اى شئ للصدفة، حتى يكون قادرا على التدخل السريع فور حدوث اى خطأ او احتمالات الخطأ، وياخذ جانب المبادرة الفعالة ولا يترك اى شئ للصدفة او للعشوائية الارتجالية.

رابعا- اهداف التدريب:

يتم ممارسة التدريب فى الاستخبارات التسويقية فى اطار عمليات: الارتقاء بممارسات العمل، والتحسين الدائم والمستمر للعمل، وفى اطار معرفة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على اعمال الاستخبارات التسويقية حيث لكل برنامج تدريبى هدفا محددا ينبغى الوصول اليه، وهو هدف يتفرع من الهدف العام وهو ممارسة العمل الاستخبارى بجودة وحرفية، حيث تتعدد اهداف التدريب، وبصفة خاصة فى مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، والتى يتم فيها ممارسة عمليات التدريب الكثيرة، وبشكل يومى، وهناك اهداف كثيرة للتدريب من اهمها ما يلى:

1. زيادة قدرة الباحثين على اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى مجالات جمع البيانات، وتحليلها للوصول الى المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية تكاد تستغرق كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، وهو هدف عام يجب ان يصمم البرنامج التدريبى وفقا له.
2. زيادة مهارات الباحثين فى الوصول الى البيانات وتحليلها، وفى استنتاج المعلومات وفى اعداد التقارير، وبصفة خاصة التعامل مع عنصر الرغبة المتوفرة لدى الباحثين للقيام بالاعمال التى تطلبها الاستخبارات التسويقية، وهو جانب اساسى ورئيسى عند تصميم البرنامج التدريبى والاحاطة بكافة جوانبة وابعادة.
3. زيادة فرص الباحثين فى الترقى، وبصفة خاصة ان استخدام الترقية ومتطلبات الوظيفة المرقى اليها تحتاج الى تدريب كبير ومتعدد ومتخصص وارتقائى فى مجالات محددة، خاصة فى برامج التنمية الاشرافية التى يتم التدريب عليها.
4. زيادة فاعلية الباحثين فى القيام بالعمل الوظيفى فى الاستخبارات التسويقية واجادة مهارات هذا العمل، خاصة ان هناك العديد من المهارات التى يتم التدريب عليها مثل:
   - مهارات الاصغاء والاستماع الجيد.
   - مهارات الحوار وفن الاقناع.
   - مهارات كتابة التقارير.
   - مهارات تحليل البيانات.

- مهارات استخدام المؤشرات وتحليل الفجوات الاتجاهية.

5. معالجة المشاكل التى واجهت الباحثين فى اعمالهم، خاصة تلك التى نجمت عن نقص التدريب الذى حصلوا عليه، والتاكد من استكمال هـذا الـنقص، وتحديد الاطار العام الهيكلى للاداء الحرفى لممارسة انشطة الاسـتخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهداف تدريبية كثيرة يقوم البرنامج التدريبى بتغطيتها، وهى ما يتصل بصقل المهارة، وزيادة القدرة، وتنمية الخبرة، وبذلك يصبح التدريب احد المحاور الاساسية للعمل فى الاستخبارات التسويقية، والذى يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهميتة وضرورتة، واهعمية القيام بالاعمال المتصلة به.

خامسا – متابعة النتائج فى التدريب:

يتفق على التدريب مبالغ كبيرة بتحجملها جهاز الاستخبارات التسويقية وهـى مبالغ تستقطع من الموازنة العامة لجهاز او لكيان الادارى، وهى تحتاج الى متابعة، خاصة ان هناك دائما عائدا من المنتظر تحقيقة، وهو المهارة الكاملـة فـى جمـع البيانات التى يحتاج الكيان الادارى، كما ان فاعلية التدريب لا تاتى الا من خـلال الاحساس بدورة وباهميتة وضرورتة.

حيث لا يتم التدريب بفاعلية كاملة، الا اذا كان هناك قدر كبير من المتابعـة، خاصة ان هناك متابعة دائمة ومستمرة للباحثين فى الاستخبارات التسويقية، سـواء كان ذلك قبل البرنامج التدريبى او اثناء البرنامج التدريبى، او بعد انتهاء البرنـامج التدريبى، للوقوف على ما اثارة هذا البرنامج، وما هى الاحتياجات التدريبية، ومـا هو الدور الذى يجب ان يمارس فى العمل التدريبى، وما هى المجالات التى يجـب التركيز عليها فى الدورة التدريبية.

وفى واقع الامر فان هناك ايضا اتصالا مباشرا ما بينت التدريب وبين العمل الذى تم فى الاستخبارات التسويقية، ولا يجب الفصل بينهما، فالعمل الاستخبارى ملئ بالخبرات، كما انه ملئ بالمواقف التى يتم التدريب عليها، سواء اجمالا او تفصيلا.

حيث يحتاج التدريب الى متابعة للتأكد من ان الباحث قد حصل على المعلومات اللازمة فى عملية التدريب، وانه استفاد منها استفادة كاملة، وان التدريب قد حقق اهدافه، وان ما انفق على الباحث قد اتى بثمارة فى البحوث والدراسات التى يقوم بها ويجريها.

وتتم هذه المتابعة من خلال معرفة نتائج ما يقوم به هذا الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وقد تكون نتيجة المتابعة ما يلى:

- احتياج الباحث لدورة جيدة فى ذات المجال والموضوع يتم بها الوصول الى مستوى مهارى اعلى او تنفيذى افضل.
- احتياج الباحث لدورة ارقى فى ذات الموضوع خاصة من حيث البيانات التى تم تزويدة بها.
- احتياج الباحث لدوره اخرى فى مجال جديد يضاف الى معرفته التنفيذية التى يتم قياس معارفة خلالها.

وبذلك فان الباحث فى الاستخبارات التسويقية يكون محل تدريب دائم ومستمر، وهو ما يجعله متميزا عن العاملين فى الكيان الادارى، خاصة ان التدريب يتم اثناء العمل الذى يقوم به ويمارسة فى الاستخبارات التسويقية.

المبحث الثامن عشر
امن الاستخبارات التسويقية

يرتبط العمل فى جهاز الاستخبارات التسويقية بعنصر الامن ارتباط شديد، حيث يتم تامين عمل الجهاز ضد نشاط الاستخبارات التسويقية المعادية التى يقوم بها الغير، وهو ارتباط فاعل ومؤثر على الانشطة التى يتم ممارستها فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهى عملية اساسية ولازمة لحسن عمل الجهاز الاستخبارى، ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى تامين العمل فيه ضد اى اختراق يحدث له، سواء من الداخل او من الخارج.

وبصفة خاصة تامين الاستخبارات التسويقية ضد تسل او انسلال اى عنصر معادى يقوم بتجميع بيانات عما تقوم به الاستخبارات التسويقية فالامن عنصر اساسى ورئيسى فى انشطة الاستخبارات التسويقية، خاصة ان اعمالها وانشطتها التى تقوم بها متعددة، والامن فيها متغلغل، فالامن مرتبط بحياة ونشاط الاستخبارات التسويقية.

والامن بذلك له جوانب عديدة يحرص عليها جهاز الاستخبارات، خاصة فى تاكيد ان اعماله تتصف:

- بالحصانة.
- بالسرية.
- بالامان.

وهى قضية مصيرية لا يجوز باى حال من الاحوال التنازل عنها، او التغاضى عن اى جانب بالغ الاهمية فيها، وهو ما يتقرض ان نشاط الاستخبارات التسويقية عالى الفاعلية.

والامن فى الاستخبارات قضية بالغة الاهمية ليس فقط لكونها اخلاقية متصلة بتنفيذ الاعمال، ولكن ايضا لطبيعة النشاط فى الاستخبارات التسويقية، ويرتبط مفهوم امن الاستخبارات التسويقية بحرفية عمل الاستخبارات، خاصة انها عمل اساسى بالغ الاهمية فى جمع البيانات، واجراء التحاليل المختلفة، واستخراج المعلومات وايصال المعرفة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى بذلك توجة النشاط الذى تمارسة وتقوم به، خاصة انها تعمل كعنصر استطلاع فى رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وهى عملية تحتاج الى تأمين كامل لنشاط العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

اولا – اهمية الامن فى الاستخبارات التسويقية:

لا يوجد نشاط فى الاستخبارات التسويقية فى اهمية الامن فى العمل الاستخبارى، والذى لا يجب التهاون فيه، او التسامح، بل ان غفران ا قضية امنية يمثل حكما بالاعدام على نشاط الاستخبارات التسويقية، والذى يتم ممارستة بكافة جوانبة وابعادة فى اطار من السرية، والتى لا يجب باى حال من الاحوال اختراقها.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية دورها فى جمع البيانات من خلال مصادرها المتعددة فى اطار من الامن والسرية التى يحتاج اليها دورها الذى تقوم به، وبالتالى فان اهمية الامن للاستخبارات متعددة الجوانب والابعاد، ومن بينها ما يلى:

1. الامن لازم لعمل الاستخبارات، خاصة ان كثير من عمليات جمع البيانات لا يعلن فيها رجل الاستخبارات عن وظيفته، بل ينتحل وظيفة اخرى يستطيع اثباتها، خاصة ان هناك ضرورات لسرية العمل، وهى مبدأ اخلاقى عام يغلف جميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

2. الامن يعد ضرورة اساسية لتامين سلامة الافراد والجهاز فى عملة، خاصة فى عمليات جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات التى يقوم بتزويد متخذ القرار بها وهى ضرورة للمحافظة على سرية العمل وعدم حدوث اى مشاكل او ازعاج لهذا العمل.

3. ضمان سرعة وتنفيذ الاعمال بانواعها واشكالها المختلفة، وضمان امن العاملين والمتعاملين مع جهاز الاستخبارات، والذى يعد عنصر اساسى فى النشاط الممارس، خاصة ان جانب كبير من هذا النشاط يعتمد على عنصر السرية الذى يغلف كل انشطة الاستخبارات التسويقية.

4. يمثل الامن الاطار العام الوقائى والحمائى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهو يقدم عناصر عديدة لممارسة العمل، وهو اطار عام يتم تشكيلة فى اطار الضوابط الاخلاقية للاستخبارات التسويقية.

5. ان الامن والمحافظة على سرية النشاط، لا يتصل فقط بالعاملينت فى انظمة الاستخبارات التسويقية، ولكن يتصل اسا بمصادر جمع البيانات والتى تم جمع البيانات عنها سسواء بشكل علنى او بشكل سرى.

وبذلك فان امن الاستخبارات يزداد ويتنوع ويشمل العمل فى كافة عناصره واجزاءة، وهو عامل هام فى تيسير النشاط وتشغيلة، فالامن هو قرين الحياة، فى الاستخبارات التسويقية وهو ضد اى مصادر للخوف، خاصة ان الخوف عنصر مؤثر على النشاط الممارس، والذى يؤدى الى مخاطر متعددة قد تعمل على تغيير كامل لكفاءة الاستخبارات التسويقية.

ثانيا – درجات السرية المتعددة فى انشطة الاستخبارات التسويقية:

يحتاج التعامل فى انشطة الاستخبارات التسويقية الى فهم عميق لجوانب السرية فى عمل الاستخبارات، خاصة ان السرية تغلف النشاط بالكامل.

حيث ان تعدد درجات السرية التى تمارس بها الاستخبارات التسويقية اعمالها، خاصة ان هناك درجات معينه من الامن تعمل على تناول كل من الافراد، وامن المعلومات، وامن المبانى والانشاءات التى تعمل بها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يميز اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات فى درجات عالية من السرية، وهى توضع فى كافة اعمالها، خاصة اعتبارات سرية المصادرالخاصة بها، ويتم تقسيم درجات السرية فى عمل الاستخبارات الى ثلاث مستويات هى:

- سرى.
- سرى وخاص.
- فى غاية السرية.

وهو ما يؤدى الى تحديد حجم المعلومات المتداولة لمصدر الذى سيتم مخاطبتة، وتحديد وسائل ابلاغة، وتحديد شكل هذا الابلاغ.

ويتم اخذ هذه الدرجات فى الاعتبار فى كافة ما يصدر عن الاستخبارات التسويقية من تقارير، ومن نتائج البحوث والدراسات التى تقوم بها، كما يتم تدعيم عمل الاستخبارات فى كافة مراحل العمل السرية، وتوفير الحصانة لعاملين فيها، والتى يتم تدريب العاملين بالاستخبارات عليها، خاصة ان هناك درجات فى التعامل مع القواعد المحددة لهذه الاستخبارات، والتى تشمل الكثير من العمليات، سواء كانت عمليات جمع البيانات، او تحليل البيانات، او استخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وهو ما يتصل اساسا بما تقو به الاستخبارات من اعمال.

وبالتالى تحدد عدد من يمكن تعريفهم بما يتم وفقا ودرجات السرية الخاصة بالنشاط الممارس.

ثالثا – جوانب وابعاد الامن فى الاستخبارات التسويقية:

يمارس نشاط الاستخبارات التسويقية اعماله من خلال تحديد ايجابى فعال لنشاط الممنارس، وبصفة خاصة ان درجات السرية حاكمة بشدة لهذا النشاط، حيث تتعدد مجالات وجوانب العمل الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية، وهو عمل ايجابى يشمل الامن فى العديد من الجوانب التى تغلف عمل الاستخبارات التسويقية، ومن اهم هذه الجوانب ما يلى:

1. البحث والدراسة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث لا توزع الدراسة الا على من يستفيد بها ويتعامل مع المعلومات المقدمة فيها اليه بتقدير واحترام.

2. الباحثين العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهم الذين يتم تدريبهم تدريبا عاليا على المحافظة على السرية الكاملة بانشطتهم.

3. علاقات العمل داخل الجهاز بعناصرة وابعادة الكلية، والتى لا يجب ان تعرف احدا عنها شيئا.

ويتم الاهتمام بهذه الجوانب من اجل تحسين علاقات العمل التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية، وهى فى هذا النطاق تاخذ فى اعتبارها العديد من العناصر الامنية، والتى تشمل تامين عمل الاستخبارات، سواء بصورة عامة او بصورة خاصة، وسواء فى قضايا العمل الاستخبارى بصفة كلية، او فى عناصر العمل بصفة جزئية.

وبذلك فان جوانب السرية عديدة فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهو نشاط

بالغ الاهمية والضرورة، وهو نشاط يحتاج الى فهم عميق، واحاطة شاملة به، وهى عملية تفترض وجود جهاز امنى ارتقائى قادر على تحديد الابعاد والجوانب الخاصة بهذا النشاط او ذاك، وعدم السماح باى تجاوزات او اختراقات امنية تحدث فيه.

والامن بذلك لا يتصرف الى الماضى والحاضر فحسب، بل انه اساسى لحسن عمل الجهاز فى المستقبل.

رابعا- مجالات الامن فى الاستخبارات التسويقية:

يحتاج عمل الاستخبارات الى فهم واستيعاب عمليات الامن التى تتم فى مجالات عديدة، وهى فى هذا الاطار تاخذ مجالا يتعين الاهتمام به، حيث هناك مجالات متعددة فى الامن فى عمل الاستخبارات التسويقية من اهمها المجالات الاتية:

1. تامين العمل ضد اى محاولة اجنبية لاختراقة، وبصفة خاصة عمليات الجاسوسية الاقتصادية التى قد يقوم بها الغير، والتى قد تكلف الكيان الادارى العديد من التكاليف، فضلا عن سمعة جهاز الاستخبارات التسويقية.
2. تامين الناتج من العمل ضد اى محاولة للاختراق، وبصفة خاصة عمليات الامن والتامين سواء من الخارج او من الداخل، وهى عملية اساسية لازمة لحسن الاستفادة من هذا الناتج، خاصة فى خطط التطوير المستقبلية المقترحة، والتى لا يجوز للغير الاطلاع عليها او معرفتها.
3. التامين ضد اى مصادر للتهديد، خاصة خطر الخوف من الانشطة التى يتم القيام بها فى الاستخبارات التسويقية، والتى تفترض معالجات امنية متخصصة، وبصفة خاصة ان كثيرا ما يكون الباحثين فى الاستخبارات

التسويقية يعملون تحت ستار كثيف من الاغلفة التى يـتم التعامـل معهـا بوسائل متعددة من اجل تامين حركة وعمل هؤلاء الباحثين.

4. تامين المصادر الخاصة بالبيانات وعدم كشفها لشخص غير مسئول، خاصة ان بعض هذه المصادر قد يتعرض الى اذى اذا ما تم اكتشاف انه قد قـام بتسريب بيانات معينة الى الاستخبارات التسويقية، او ان البيانات التى تـم التوصل اليها قد تمت عن طريقة.

5. فهم الطبيعة الخاصة بنشاط الاستخبارات التسويقية من جانب جميع العاملين بالكيان الادارى، وفهم اهمية الامن الجماعي لهذه الاستخبارات، وهو امـن شامل لا يترك شئ لصدفة، او لا يترك للارتجال الجاهل مجال حتى يـتم تامين كل شئ، سـواء الوسـائل، او الادوات، او الطـرق، او الاسـاليب المستخدمة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهمية ضرورية لوجود الامن لـدى العـاملين فـى جهـاز الاستخبارات، وهى اهمية تتجاوز الاعتبارات المتعارف عليها الى تحقيق اعتبارات واسباب اخرى يتم التعرف عليها، واحترامها بشكل كبير.

خامسا – اخلاقيات الامن الذاتى لرجل الاستخبارات:

يعرف العاملين فى الاستخبارات التسويقية ان قـدراتهم مرهونـة بمـدى محافظتهم على انهم الذاتى، وان هناك دورا بالغ الاهمية فى اخفاء اعمـالهم عـن الغير، وبذلك يظهر ان الامن عنصر اساسى ورئيسى فـى نـشاط الاسـتخبارات التسويقية، والامن نشاط خفى مثلة مثل جهاز المناعة فى جسم الانسان، ولكن تاثيرة ملموس ومحسوس، وهو نشاط بالغ الاهمية والـضرورة لرجـال الاسـتخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من اعمالهم ترتبط باوضاع السوق، ومتغيراته، والتى يتم

رصدها وقياس تاثيرها الاتجاهى فى السوق، بتوازناته واداء هذا التوازن القياسى.

وعلى هذا فان الامن عنصر اخلاقى بالغ الاهمية فى سلوك ونشاط رجال الاستخبارات التسويقية، وهو سياج يغلف اعمالهم ويحيط بنشاطهم.

وعلى هذا فان الامن فى الاستخبارات التسويقية مسألة اخلاقية لا يجوز التهاون فيها، او قبول اى عذر اذا ما تم اختراقة او حدوث اى تهاون فيه، وهو مجال اساسى ورئيسى يجب التاكد من توافر سلامتة، وتعريض العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية لاختبارات عديدة للتاكد من سلامتهم ومن حرصهم الشديد على عنصر الامن، والذى يبدأ دائما بالامن الذاتى للفرد، ولعاملين معه.

وبالتالى يحتاج الامر الى التاكيد على اخلاقيات العمل الوظيفى لرجال الاستخبارات، وتحديد الطبيعة الخاصة لهذا العمل، وعدم ترك المجال لحدوث فساد اخلاقى فى هذا العمل الذى يتم ويحدث فى السوق.

فالنشاط لا بد ان يكون مؤمنا تامينا ذاتيا وفعالا، وهو ما سوف يؤثر بشكل مباشر على حسن سير العمل والنشاط ويؤدى الى نتائج ايجابية فعالة.

ان جانب كبير من نشاط الاستخبارات يحتاج الى تاكيد على اخلاقيات الامن، وعلى ضرورة اتباع هذه القواعد الرئسية فى العمل الذى يتم، وهى قواعد واداب لا يجوز باى حال من الاحوال اختراقها او عدم التقيد بها لجمع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، مهما اختلفت وظائفهم.

خاتمة

تعد الاستخبارات التسويقية من اهم واخطر الانشطة التـــى تمارســـها كافـــة الكيانات الادارية، سواء كانت دول، او حكومات، او منظمـــات، او جمعيـــات، او شركات، او حتى افراد...وهى تعمل من اجل الوصول الى اعلى درجات الكفـــاءة والقدرة والفاعلية، سواء فى مجالات تطوير منتجاتها التى تقدمها للـــسوق، او فـــى مجال مواجهة المنافسة، او فى مجال التعامل مع الاسواق المستقبلية.

وبذلك فان الاستخبارات اداه فعالة، يتم ممارستها بضوابطها الاخلاقية العامة، خاصة من جانب العاملين فيها، فلا يصدر عنها اى عمل غيـــر اخلاقـــى، بـــل ان الاخلاق هى دائما الشعار المطبق فى الاستخبارات التسويقية.

وهى تصدر تقارير يتعين ان تكون:

- صادقة.
- حقيقية.
- فعالة.

وبالتالى لا تتضمن اى بيانات خادعة او كاذبـــة او مـــشكوك فيهـــا، وهـــى استخبارات تقوم بعمليات جمع: البيانات، والافكـــار، والاراء، ووجهـــات النظـــر، وانتاج المعلومات من خلال عمليات: التحليل، والرصد، والتتبع، التى تقـــوم بهـــا، ووضع نتائج دراساتها وابحاثها فى شكل تقرير مكتوب، يتم الرجوع اليه فـــى اى وقت يراه متخذ القرار، ويرتبط ذلك بمدى كمال المعلومات التى يسوقها التقريـــر، وعدم احتياجه الى تقارير اخرى بغرض الافكار التى يتـــضمنها، وبالتـــالى تعـــد الاستخبارات التسويقية عالية الفاعلية، متكاملة فى ذاتها، وهى بذلك اداه جيدة لرسم السياسات:

- الانتاجية للكيان الادارى.

- التسويقية للكيان الادارى.

- التمويلية للكيان الادارى.

- الكوادر البشرية للكيان الادارى.

يتم استخدامها من اجل الوصول الى: الافضل، والارقى، والاحسن فى الانشطة التى يتم ممارستها فى اجهزة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط بالغ الاهمية والضرورة، تفوق ضرورته اى نشاط آخر، خاصة ان توفير المعلومات لمتخذ القرار هو مهمتة الاولى والاساسية، والتى تسعى الاستخبارات التسويقية الى توفيرها فى اقرب وقت....

ويتم تطوير انشطة وممارسات الاستخبارات التسويقية، والتى يتم التدريب عليها بكفاءة وفاعلية، وهى عملية تصل قبل ما يحدث فى النشاط العام لكيان الادارى الذى يرغب فى التطور وفى الارتقاء الفاعل بكافة جوانبة وابعادة الكلية والجزئية، وما يتصل فيه وبه من عناصر ومكونات اساسية ورئيسية، وهو ما يشير الى الفاعلية الكاملة.

وتتم عملية الاستخبارت التسويقية فى ضوء ثلاث جوانب رئيسية هى:

* مقدار دقة البيانات التى تم التوصل اليها.

* مقدار السرعة التى تم التوصل الى البيانات فيها.

* مقدار التكلفة التى تم تحملها.

وبالتالى فان هناك دائما اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فى صياغة واحداث

المعرفة التى تم تزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها، وهى معرفة اساسية ولازمة ليس فقط من اجل تطوير العمل، ولكن ايضا من اجل حسن انجاز العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، وهو ما يتم النظر الية فى التعامل مع الاستخبارات التسويقية، فـضلا عن اعتبارات الجودة التى تم التوصل اليها فى تحقيق هذه المعرفة.

لقد تطورت وظيفة الاستخبارات التسويقية فى جميع الكيانات الادارية، ولم تعد فقط الحصول على البيانات، او منع وتامين وحماية البيانـات الخاصـة بالكيـان الادارى من عمليات التجسس والتلصص والحصول عليها، الـى عمليـات اتاحـة بعض البيانات المطلوب ايصالها للمستهلكين، والتعريف بالكيان الادارى، وشـرح مهمتة، وتيسير فهم سياساته الجماهيرية، وايجاد قنوات التوصيل الجيـدة، وخلـق جسور العلاقات الطيبة والممتدة مع الكيان الادارى وجماهيره، وبـصفة خاصـة جماهير:

- المستهلكين للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعين للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الاعلاميين والمهتمين بمنتجات الكيان الادارى.
- الجهاز الادارى للدول والحكومات ووحدات الحكم المحلى.
- المنافسين.

فالاستخبارات التسويقية عالم ممتد من التفاعلات الاستهدافية التى تتم وتحدث باشكالها المتعددة مع اطراف اخرى عديدة، وعليها ان تحافظ على علاقة قوية دائمة مع هذه الاطراف، وان تاخذ فى اعتبارها المتغيرات التى تطرأ مع هذه الاطـراف عبر الزمان وعبر المكان... وبالتالى تستفيد استفادة كاملة من ظزرفيات كل منهما فى تشكيل موضع اقدامها عند تحركها فى الانشطة المكلفة بها.

لقد اخذت العديد من الكيانات الادارية بقضية الاستحبارات التسويقية، وقامت باعداد وتدريب العاملين فيها على نظم الامن، وفنون مكافحة التجسس، وكيفية حماية امن المعلومات لديها...واظهرت كم المخاطر التى تواجهها كل منها، والاثار المترتبة على اختراقها، وادى ذلك الى اظهار خطورة واهمية النشاط الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية.

لقد تساقطت العديد من الكيانات الادارية نتيجة للفساد والذى تسرب اليها لعدم يقظة الاستخبارات التسويقية، وادت الرعونة وعدم الاحترام الى حدوث هذه الاختراقات المؤلمة وادت الى ضياع ملايين الاموال فى الكثير من الانشطة.

لقد نجحت كثير من دول العالم فى تحقيق تقدمها نتيجة للاستخبارات التسويقية، ونتيجة لما قامت به من عمليات متعددة فى هذا المجال التسويقى، وهو ما ادى الى:

- حيازتها لاسرار التقدم.
- تقدمها المشهود به فى مجالات انتاجية محددة.
- مزاحمتها للكيانات الادارية المنافسة.
- الانفراد بمجال من مجالات التقدم.
- الارتباط التعاقدى بصناعات معينة بذاتها.

وبالتالى نجاحها فى تنظيم مداخلها نحو المستقبل، اعتمادا على قدرتها الحاضرة، وعلى تفاعلها الارتباطى الحيوى الذى تقوم به، وقد ساعد على ذلك ان الطبيعة الشغوفة بالتقدم هى التى تحدد فاعلية الاستخبارات التسويقية، سواء كانت هذه الفاعلية قائمة على فكر الذات للكيان الادارى، او تم اكتسابها خلال مراحل

عمرها التى مر بها الكيان الادارى.... وهى فاعلية غير محدودة اذا ما تم وضـــع نظم الاستخبارات التسويقية فى اطارها الصحيح، ومارست عملها بــشكل علمـــى وعملى سليم.

لقد اسهمت الاستخبارات التسويقية بالدور الرئيسى فى تامين تــدفق البيانـــات والمعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى جميع الكيانات الادارية التى قامــت باستخدام خدماتها المتعددة من اجل تجنب عدم اصدار قرار غير رشيد...

لقد تعاملت الاستخبارات التسويقية مع ذاتها فطورت من نــشاطها وابــدعت انشطة اخرى جديدة قائمة على الغزو المنظم للطرف الاخر، واســتخدام اســاليب الالتفاف، والاقتناص، والفــوز بالــصفقات.... وتحويــل الــصفقات التجريبيــة العارضة... الى علاقات دائمة ومستمرة...وهو ما ساهم فــى انجــاح الكيانـــات الادارية التى تستخدم الاستخبارات التسويقية، وادى الى تحقيق فاعلية ضخمة لها.

ان استراتيجية الفوز الدائم هى الاســتراتيجية المثلـــى لعمــل الاســتخبارات التسويقية، وهى استراتيجية ناشئة عن الوعى الشامل بطبيعة عمــل الاســتخبارات التسويقية، وبنشاطها الدائم والمستمر... وبالتالى فهى لا تتوقف، او تهدأ، بل هـــى فى حركة تفاعل مستمر مع متغيرات السوق ومستجداته.

وبالتالى فان القيام بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات، وتحليل البيانـــات، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية، والوصول الى المعلومات يساعد على تحقيـــق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى معرفة ضرورية واساسية لاتخـــاذ القرار الرشيد.

ان التقدم عمل من اعمال الادارة، وهو خيار من خياراتها، وهو فى فى الوقت ذاته من خيارات انشطة الاستخبارات التسويقية التى تقوم بتوفير البيانات اللازمة

لاحداث هذا التقدم بكافة ابعادة وجوانبة.... وهى عملية تاخذ ابعادا وجوانب جديدة، حيث تنشط الاستخبارات فى الوصول الى مجموعة الحقائق، والاراء، والاهـداف الخاصة بكل منها.

ان هناك قدر كبير من التفاعلات تقوم بها الاسـتخبارات التـسويقية وهـى تفاعلات تجاوز حدود المكان والزمان... الى ان تصبح موجودة فى كل مكان وفى اى زمان... وهى تفاعلات تصل بالمعرفة، والتى هى قوة منظمة لا يستهان بهـا، وان تجاهلها وعدم الاعتبراف بها او بقوتها لا يتم الا من خلال شخص غير عاقل.

ان هناك نظرة كلية للاستخبارات التسوقية يتم التعامـل بهـا فـى عـصرنا الحاضر، وهى نظرة شاملة لعديد من العناصر الاساسية، وهى:

- قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على تحقيق المعرفة.
- قدرة جهاز الاستخبارات على توفير المعلومات.
- قدبرة جهاز الاستخبارات على الحصول على البيانات.

وبالتالى فان التعامل مع هذه العناصر الى فهم وادراك كبير من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

الحالات العملية

الحالة الاولى
شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية احدى اكبر الشركات العاملة فـى مجال الرحلات السياحية التى تجوب بلدان البحر الاحمر، وهى شركة تمتلك عـدة قرى سياحية قائمة فى الجزر التى تتواجد فى البحر الاحمر، كما تمتلك الشركة عدة بواخر سياحية للركاب تقوم بالرسو فى موانى هذه الجزر، وتتخـذ الـشركة مـن الشواطئ الخاصة بالجزر منتجعات سياحية، وتقوم بالرسو ببواخرها على مـوانى مجهزة فى شواطئ البحر والجزر الكثيرة المتناثرة فيه، وهى شركة تمتلـك عـدة قرى سياحية قائمة على هذه الجزر، كما تمتلك عدة بواخر ركاب... وقد لاحظـت الشركة تراجع حجم التعاقدات على برامجها السياحية على النحو التالى:

- تراجع نسب الاشغال الفندقى فى القرى السياحية.
- تراجع نسب التعاقدات مع البواخر التى تملكها.
- تراجع الارباح بشدة ولدرجة مقلقة.

ولما كانت الادارة ديمقراطية، فقد قام السيد رئيس مجلس الادارة بالدعوة الى عقد اجتماع مع مجلس ادارة الشركة، لمناقشة الوضع الحاضـر، حيـث حـضر الاجتماع كل من السيد رئيس مجلس الادارة، ونائبى رئيس المجلس، وكذا كل من السيد مدير التسويق، ومدير القرى السياحية، ومدير الفنادق والبواخر العائمة... كما

ضم الاجتماع السيد مدير التمويل، ومدير الكوادر البشرية.

وقد قام السيد رئيس مجلس ادارة الشركة بمناقشة محضر اجتماع مجلس الادارة لبحث هذه المشكلة، وقد قال السيد مدير التسويق ان هذا النقص فى نسب الاشغال والتعاقدات يرجع الى الاتجاه العام للسياح بعد الازمة الاقتصادية التى ادت الى نقص عدد السياح، بينما اعلن السيد مدير الفنادق ان الفنادق التابعة له فى حاجة الى تجديد شامل، وان الديكورات المستخدمة فيها حاليا قد مضى عليها عشر سنوات، وانه بحاجة الى تغييرها بالكامل، بينما قال السيد مدير البواخر ان هناك عدد كبير من التوكيلات السياحية البيعية قد اغلق ابوابة، ولا يوجد من يقوم ببيع البرامج الخاصة بالشركة، وبالتالى فان نظام التوزيع الحالى غير فعال للوصول الى الارقام المستهدفة.

كما قال السيد المدير العام المالي للشركة ان هناك نقص كبير فى الايرادات، وان هذا النقص يستوجب فصل العديد من العاملين وبالشركة، وهو ما اتجهت اليه السيدة مدير شئون العاملين التى قالت ان العمل الحالى لا يحتاج الى العاملين الحاليين، وانها بصدد تغيير جميع العاملين بالقرى والفنادق والبواخر خاصة الكبار السن، واصحاب الخبرة، والذين يتقاضون مبالغ كبيرة، واستبدالهم بشباب حديثى السن... خاصة ان بعض العاملين لدية مجمع خبرات كبيرة، وان رواتبهم الكبيرة تحتاج الى تعديل.

ابتسم السيد رئيس مجلس الادارة، وأومأ برأسة، ايـن المعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية... لكن لا مجيب.... فالشركة ليس بها جهاز استخبارات تسويقية.

وباعتبارك خبيرا فى الاستخبارات التسويقية - ماريك فيما تقدم ؟

وهل هناك حاجة الى الاستخبارات التسويقية فى هذه الحالة ؟!

ما هى وظائف الاستخبارات التسويقية ؟!

كيف يمكن للشركة بناء جهاز استخبارات تسويقية قوى ؟!

ما هو الدور الذى سيقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية ؟!

الحالة الثانية

شركة حى بن يقظان لفراء الثعالب

تتعامل شركة حى بن يقظان فى فراء الثعالب منذ ما يزيد عن مـــائتى عـــام، وهى احدى الشركات الناجحة فى بيع فراء الثعالب، وقد حققت الشركة نجاحا كبيرا فى السوق، نتيجة لاعتمادها على الفراء الطبيعى للثعالب، والتى تقـوم بتربيتهـــا، وتعهدها بالرعاية الصحية، والانفاق عليها حتى تصل الى عمر معين، ثــم تقــوم بذبحها والاستفادة من فرائها، وهو ما ادى الى:

- بناء اسم تجارى جيد للشركة.
- بناء سمعة طيبة للشركة.
- احترام المستهلكين لمنتجاتها وتقديرهم اياها.

الا ان فى السنوات الثلاث الاخيرة حدث تراجع فى المبيعات بشكل كبير نتيجة لظهور منافس قوى للشركة يقوم باستخدام الفراء الصناعى، وبيعة باستخدام الدعاية المكثفة التى تعتمد على:

- تعدد احجام الفراء الصناعى.
- كفاءة الفراء الصناعى.
- رخص اسعار الفراء الصناعى.
- يمكن اعطاءه واكسابة اى الوان.
- يمكن الاحتفاظ به فى اى مكان.

وقد ادى ذلك الى انتشار استخدام الفراء الصناعى، واستخدامة فى مناســبات عديدة، ولدى طبقات اخرى عديدة، مما ادى الى غلق منافذ التوزيع التابعة لــشركة

حى بن يقظان فى كل من: اليونان، وباريس، ولندن، وقد راى السيد مدير التسويق الجديد بالشركة ان الشركة فى حاجة الى تتغيير سياساتها التسويقية، وبصفة خاصة ان سياسات الشركة لم تغير منذ فترة طويلة، وان نظام التوزيع فى الشركة فى حاجة الى ما يلى:

- تغيير وتعديل كامل فى سياسات التوزيع.
- استخدام سياسات تسعير مختلفة تعتمد على السعر الرخيص.
- تغيير فى عمليات الانتاج، والبدء فى التفكير بالمنتجات الصناعية.
- استخدام سياسات ترويجية جماهيرية.
- عدم الاعتماد على الفروع الخارجية والاكتفاء بالفرع الرئيسى الذى تم افتتاحة فى الكونغو.

وباعتبارك خبيرا فى الاستخبارات التسويقية – ما رايك فيما تقدم ؟

الحالة الثالثة

شركة الاستثمارات الدولية متعدية الجنسيات

شركة الاستثمارات الدولية متعدية الجنسيات هى احدى الشركات العالمية التى تقوم بالانتشار الجغرافى فى كافة انحاء العالم، وهى تعتمد على استراتيجياتها المنفتحة فى التواجد على المستوى العام الدولى، حيث تبدأ بمكتب تمثيل يقوم باعداد دراسات وبحوث استخبارات تسويقية، ثم تقوم بفتح شركة مشتركة مع شركة محلية من اجل الاستفادة منها فى الحصول على كبار العملاء فى البلد، ثم تقوم بفتح فرع لبيع بعض منتجاتها، ثم تقوم بتحويل الفرع الى مركز متقدم يتعامل فى انتاج وتسويق منتجاتها العديدة.

وبذلك فان كل قراراتها التى تتخذها قرارات هادئة مبنية على الدراسات والبحوث، وبعد استقراء الموقف، وتحليله، ومعرفة اتجاهاته العامة، وتحديد ابعاد الموقف وجوانبة، واستطلاع البدائل، واختيار انسبها.

وتستغرق هذه الفترة عشر سنوات كاملة، وقد تم تغيير مدير الشركة الكبير فى السن، والذى كان يعمل بشكل كبير فى متابعة كافة الاعمال، سواء فى الفروع التى انشأتها، او فى مكاتب التمثيل، بالاضافة الى المركز الرئيسى للشركة.

كان يستخدم مبدأ الادارة بالتجوال، فهو دائم التنقل ما بين الفروع والمركز الرئيسى، ويتقابل مع جميع افراد، مستخدما مبدأ ديمقرطة الادارة... لكن الحال لم يرق للسيد رئيس مجلس الادارة، الذى امر باحالة المدير الى لامعاش، واستبدالة بشباب صغير السن، حديث التخرج، والذى راى ان تقوم الشركة بفتح ضرع جديد متكامل مباشرة، وعدم الانتظار لما تسفر عنه البحوث والاستخبارات التسويقية وقد قام بعقد اجتماع، وتحدث فيه معلنا سياساته الجديدة... خاصة ان اسم الشركة قد

ترسخ، وانه قد حان الوقت لان تقوم الشركة بفتح هذا الفرع فى هذه المنطقة مـن العالم... وان تبدأ كبيرة جدا فى هذه السوق الجديدة... فالنجاح يقود الى مزيد مـن النجاح، فالنجاح مغر، والنجاح حافز قوى، وان الشباب لدية القدرة على الوصـول الية، وان الشباب لا بد ان يقفز فوق الحواجز، وان لا يضيع الوقت فى البحث عن الابواب المغلقة، بل علية اقتحام الاسوار، والمضى قدما للوصول الـى الاهـداف العليا.

ان هناك طرقا سهلة، هى فتح الابواب المغلقة، قليل من الاكراميات تدفع الى متخذ قرار معين، تقديم الهدايا السخية، تقديم العمولات الـضخمة لمتخـذ القـرار الاول... نعم اصنع السوق... ارغم السوق علـى قبـول منتجاتـك... لا داعـى للدراسات المتعمقة... لا داعى للانتظار الى حين اتضاح الرؤية... اغتنم الفرصة، وادخل الى السوق...

وباعتبارك خبيرا فى الاستخبارات التسويقية ما رايك فيما تقدم.

الحالة الرابعة
معرض فولتا ماكس الدولى

يعد معرض ماكس الدولى المعرض الاول فى العالم، والذى تتبارى فيه كافة الشركات الدولية فى عرض مبتكراتها، ويتم التعاقد عليه من جانب هذه الشركة لتحقيق اهداف كثيرة من بينها للحصول على احدث ما تم التوصل اليه فى معامل الابحاث، والذى تكشف فيه الشركات عن المبتكرات التى تم التوصل اليها، كما تقوم بناء على التعاقدات بتخطيط عمليات تسليم منتجاتها خلال السنوات القادمة.

وبذلك فان امتلاك عمليات:

- السبق.
- الريادة.
- التفوق.

فى هذا العرض امتلاك السوق، وهو معرض يضم الكثير من الصفقات والتعاقدات، وتحرص شركات التوزيع الكبرى على الفوز بهذه الصفقات، وتقدم اليها عمليات التعاقد مع:

- الشركات المنتجة بالمليارات الضخمة لتوزيع منتجاتها، وبالتالى الانتاج مقما لسوق.
- شركات التوزيع الاخرى التى تحصل على جانب من عمليات التوزيع للاستفادة من امكانياتها.
- شركات الانتاج المشترك، خاصة شركات التجميع التى تقوم بتجميع المنتجات والقيام ايضا بخدمات ما بعد البيع من عمليات الصيانة الدورية.

ويتمك من خلال هذا العرض رسم جانب هـام مـن الـسياسات الانتاجيـة والتسويقية والتمويلية وكذلك الكوادر البشرية للشركات العارضة خـلال الـسنوات القادمة.

والشركات بذلك تبذل كامل جهدها ان لا تستولى الشركات المنافسة على هذه المنتجات قبل انتشارها فى الاسواق، ولذلك تعمد الى استخدام انظمة امنية متقدمـة فى هذا المعرض، وتستخدم ايضا رجال امن محترفين عالى التدريب لمنع عمليات اللصوصية والتجسس التى تقوم بها الشركات المنافسة، للحـصول علـى اسـرار منتجاتها المعروضة.

والمعرض ملئ دائما بخبراء ومتخصصين وجواسيس صناعيين للوصول الى الاسرار التكنولوجية الهائلة واستخدامات كل منها وتطبيقاتها، كما يعـد المعـرض فرصة جيدة للحصول على البيانات عن الشركات المنافسة.

وبذلك فان ما يتم الوصول اليه ياخذ عدة جوانب اساسية هى:

- خطط التطوير فى المنتجات التى تقدمها الشركات.
- خطط التطوير فى عمليات التسويق المتبعة.
- خطط التطوير فى عمليات الاسعار ونظم التسعير المستخدمة.
- خطط التطوير فى عمليات التوزيع المطبقة.
- خطط التطوير فى عمليات التمويل الى ستطبق خلال السنوات القادمة.
- خطط اعداد الكوزادر البشرية التى ستنفذ الخطط المحددة.

وتقوم الشركات الدولية بعرض منتجاتها التجريبية فى المعرض بعد وضع نظم حماية معينة ضد التجسس، وهو ما يؤدى الى بعض التعقيدات وبصفة خهاصة فى

اتاحة المعروض من المنتجات لتعرف كل الجمهور، سواء كان جمهـور العمـلاء المرتقبين، او الشركات المنافسة.... خاصة فى مجال تصدير التكنولوجيا والضوابط الامنية الخاصة بها، واستخداماتها المتعددة.

وهو ما تم مواجهته عند اجتماع مدير الاستخبارات التسويقية مع رئيس مجلس الادارة بشأن الاختراع الجديد الذى ترغب شركة بيتا المنافسة فى الدخول به الـى المعرض، وقد اوضح السيد رئيس مجلس الادارة الامر، واشار الية من اهمية:

- التوصل الى كافة المعلومات عن هذا الجهاز الجديد.
- كيفية انتاجة.
- محتوياته.
- الاداء الذى يمكن ان يقوم به.
- الجوانب المالية الخاصة بهذا الانتاج.
- الجوانب الفنية فى الانتاج.
- المواد الخام التى يتكون منها.

وبالتالى مدى امكانية سرقة نسخة من هذا الجهاز، وتفكيكها، واعادة تركيبهـا من جديد بعد التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الجهاز.

وقد قام السيد مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد سبل التوصـل الـى هـذا الاختراع، من خلال تعيين عدد من العاملين فى المعرض، والذين يقومون بالعمل وحراسته... وقد استطاع هؤلاء العاملين التوصل الى بعض البيانات المطلوبة، كما قام احدهم بالحصول على نسخة من هذا الاختراع.

باعتبارك خبيرا فى الاستخبارات التسويقية – هل توافق على ما تم ؟

الحالة الخامسة
ازاحة منافس قوى من السوق

العالم ميدان ضخم للتصارع، ولاحكام السيطرة، وامتلاك النفوذ، ولا يقبل الا الرضوخ والاذعان، والذى يتم املاءه من خلال استخدام سياسات شتى، من بينها سياسات العزل، والانسلاخ، وسياسات التشوية، وسياسات التحقير والاذلال والاخضاع، وسياسات الدفع والاندفاع المتبادل، وهى جميعها سياسات تستخدم ادوات عديدة... لكنها ترتبط بالرغبة الجامحة فى السيطرة على السوق، والحكم فيه، وتوجيهة... وهى فى الواقع اسواق عديدة من بينها:

- السوق الدولى العام.
- السوق الدولى الخاص.
- السوق المحلى.

وكل سوق منها له اسراره، ومن يمتلك هذه الاسرار يملك السوق، وهو ما حدث عند استخدام سياسة الازاحة ضد الشركة العالمية للمنتجات... والتى استخدمت معها العديد من الادوات والاساليب لازاحتها والاطاحة بها من بينها ما يلى:

1. ادوات اثارة القلق ضد منتجاتها، والتى ادت الى احداث خسائر واسعة خاصة بعد استخدام سياسات الاشعاعات الكاذبة، واستخدام المنتجات المزيفة التى تحمل اسمائها، وادخال اوهام وخزعبلات على منتجات الشركة.
2. ادوات اثارة حول مصادر التمويل الخاصة بالشركة، مما ادى الى تأثر الشركة وقدرتها على سداد ديونها بانتظام، خاصة ان سوق السندات

الجماهيريه حساس بطبعة، كما ادى ذلك الى تعثر مفاوضات الشركة مع البنوك الممولة لها، وعدم استعداد حملاة الاسهم للدخول فى عمليات زيادة راس المال المطلوبة لمواجهة التوسعات.

3. ادوات افساد الصفقات وتعطيل التسليم للمنتجات، واعطاب الصفقات بوضع تواريخ صلاحية منتهى المفعول عليها، مع افساد العبوات 4-الداخلية التى يستعملها المستهلكين بوضع رائحة منفرة، وطعم غير مناسب وكرية.

وقد تم استخدام الخونة من العاملين لدى الشركة، كما استخدم ضعاف النفوس، والذين سقطوا امام الاغراءات الكبيرة والصغيرة المعروضة عليهم، وقبلوا الخيانة وساعدوا على تنفيذ سياسة الازاحة المعلنه ضد الشركة من جانب كبار منافسيها، وقد قاربت الشركة على الانهيار... وقد راى السيد رئيس مجلس الادارة ان يستدعى مدير الاستخبارات التسويقية لتكليفة بمهمة التعامل مع هذا الموقف...

وباعتبارك مدير الاستخبارات التسويقية – ما ذا ستفعل ؟!

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة

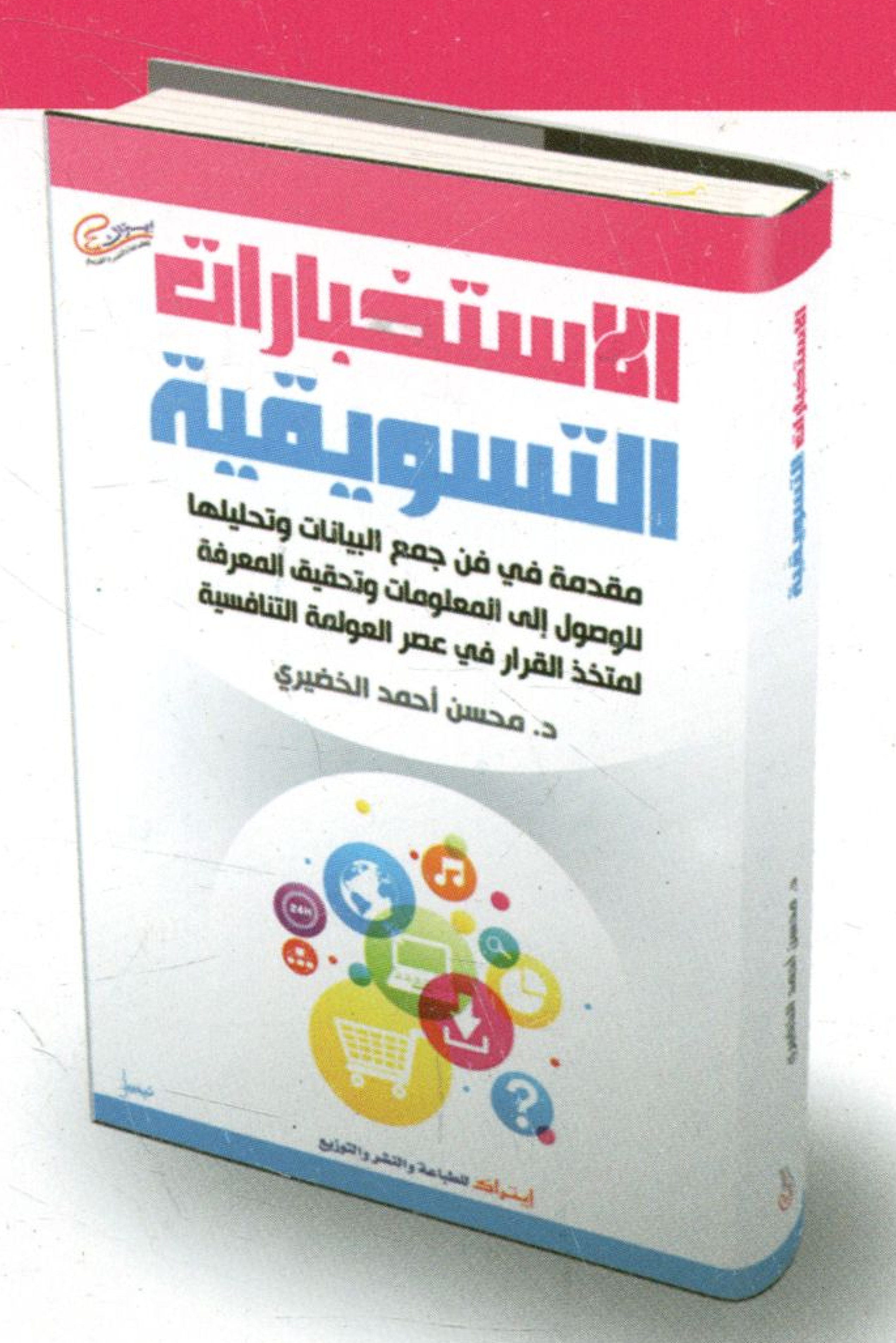
الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع

مطابع الدار الهندسية
موبايل/٠١٢٢٢٤٩٠١١ تليفاكس/٢٩٧٠٣٣٦٦



صدر أيضاً للناشر

إعادة اختراع الدولة	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
صناعة الأسواق	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
اقتصاد الفقاعة وفقاعة الاقتصاد	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
حرب المعلومات	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
دور الشركات عابرة القارات في الصين	د. ابراهيم الأخرس
الاقتصاد الإبداعى	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
تمويل التنمية المحلية	د. السبتى وسيلة
خصخصة المصارف والبنوك	أ.د. محسن أحمد الخضيرى



إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
١٢ شارع حسين كامل سليم - ألماظة - مصر الجديدة - القاهرة - ت : ٢٤١٧٢٧٤٩
فاكس ٢٤١٧٢٧٤٩ - ص.ب : ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدى : ١١٧٧١
Website : www.etracpublishing.com
E-mail : etraccom@gmail.com